

---

# **Der Ansatz der Lernenden Region in der Stadt- und Regionalentwicklung**

*- dargestellt am Beispiel der Übertragung des Stadtmarketinggedankens  
auf ausgewählte Städte in Transformationsländern*

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Biologie,  
Chemie und Geowissenschaften der Universität Bayreuth  
genehmigten Dissertation zur Erlangung des Grades eines  
Doktors der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.)

vorgelegt von  
Patricia Schläger-Zirlik

Bayreuth, im März 2003

Erster Gutachter: Prof. Dr. Drs. h.c. Jörg Maier

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Rolf Monheim

Tag der mündlichen Prüfung: 10. Februar 2003

Abgabe: 10. April 2002

---

## Vorwort

Wir leben heute in einer Wissensgesellschaft, in einer Gesellschaft also, in der Wissen immer zentraler wird als Voraussetzung für die wirtschaftliche Entwicklung, für das soziale Handeln und die gesellschaftliche Position des Einzelnen. Lernen ist für die Wissensgesellschaft eine lebensbegleitende Grundfunktion, die über Lebensqualität entscheiden kann. Dass Menschen das Lernen lernen, wird in der fortschreitenden Wissensgesellschaft immer wichtiger.

Die durch Strukturveränderung, Globalisierung und Wertewandel erzeugten Themen und Probleme sind auch in der Stadt vielfältig und komplex. Alles hat mit allem zu tun und wirkt sich gegenseitig aus. Ein vernetztes Denken und Handeln ist angesagt: Auf fachlicher, auf räumlicher und auf sozialer Ebene. Die "lernende Stadt" trägt der Tatsache Rechnung, dass komplexe Themenstellungen Transparenz verlangen, dass eine neue Sozial- und Bürgerkultur notwendig ist, die auf der Kooperation aller in der Stadt vertretenen Gruppen basiert. Doch wie lernt eine Stadt? Und wie lässt sich dieses Lernen feststellen? In dieser Arbeit wird der Versuch unternommen, einen solchen Lernprozess anhand von vier Städten in Transformationsländern darzustellen, in denen ein Stadtmarketing eingeführt werden sollte.

Die vorliegende Arbeit entstand parallel zu und im Anschluss an meine Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie an der Universität Bayreuth. Die Grundlage und Idee für diese Dissertation bildete meine Mitarbeit am INTERREG II C-Projekt „Stadtmarketing als innovative Strategie der Stadtentwicklung in Mittel- und Osteuropa – Modellfall für lernende Institutionen und Regionen“ unter Leitung von Prof. Dr. Drs. h.c. J. Maier. Prof. Maier war es auch, der mein Interesse für die Beschäftigung mit Entwicklungen in den mittel- und osteuropäischen Transformationsländern – insbesondere in Ungarn – geweckt und schon während meines Studiums nachhaltig unterstützt hat. Ihm als meinem akademischen Lehrer und Mentor gilt mein besonderer Dank. Seine motivierende Begleitung hat diese Arbeit erst möglich gemacht. Für inhaltliche Hinweise in der Endphase der Arbeit danke ich Herrn Prof. Dr. R. Monheim.

Allen Teilnehmern am INTERREG-Projekt danke ich für ihre Bereitschaft zur Mitarbeit über das eigentliche Projekt hinaus. Für die Unterstützung bei der Organisation und Durchführung der Experteninterviews in den Städten vor Ort danke ich vor allem Herrn Dr. J. Dokoupil und Herrn Mag. J. Straka aus Plzen, Herrn Prof. Dr. V. Drozg aus Maribor, Herrn Prof. Dr. M. Bucek, Frau Dr. A. Ivanickova und Herrn Ing. T. Satura aus Bratislava sowie Herrn Prof. Dr. A. Aubert und Frau B. Meszáros aus Pécs.

Bis zur Fertigstellung einer Dissertation ist es ein langwieriger und arbeitsamer Weg, den man als Autor nicht alleine zurücklegt. Einen herzlichen Dank möchte ich vor allem denen zukommen lassen, die mich durch ihre Unterstützung begleitet haben: Meinen ehemaligen Studienkollegen Dipl.-Geogr. Thomas Goldschmidt, Dipl.-Geogr. Dirk Hermannsdörfer, Dipl.-Geogr. Stephan Jarmer und Dipl.-Geogr. Thorsten Nix danke ich für wertvolle Anregungen, inhaltliche Anstöße sowie für die sorgfältige Redaktion des Manuskripts. An Fr. Barbara Naumann vielen Dank für die Unterstützung bei den englischen Formulierungen.

Meiner Familie – meinen beiden Kindern Jonas und Leonard, meinen Eltern und Schwiegereltern und vor allem meinem Mann Michael danke ich für den unermüdlichen Rückhalt, den sie mir während der ganzen Bearbeitungszeit geschenkt haben. Danke allen.

Röthenbach, im April 2002

Patricia Schläger-Zirlik

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Hinführung zum Thema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Ziele der Untersuchung und Forschungsleitende Fragestellungen.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Vorgehensweise.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Zugang der Geographie zu dieser Themenstellung.....</b>	<b>7</b>
<b>2 Die Lerntheorie und ihre Übertragung auf die regionale Ebene.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Begriffsklärung.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Die verschiedenen Lernebenen.....</b>	<b>9</b>
2.2.1 Individuelles Lernen.....	10
2.2.1.1 Behavioristische Lerntheorien .....	10
2.2.1.2 Kognitive Lerntheorien.....	11
2.2.1.3 Sozial-kognitive Lerntheorie .....	13
2.2.2 Gruppenlernen und Kollektives Lernen.....	15
2.2.3 Lernen in Organisationen bzw. organisationales Lernen.....	16
2.2.3.1 Zentrale Arbeiten im Zusammenhang mit organisationalem Lernen .....	16
2.2.3.2 Akteure im organisationalen Lernprozess .....	20
2.2.3.3 Strukturelle Voraussetzungen für organisationale Lernprozesse.....	22
2.2.3.4 Zentrale Prozessvariablen für organisationales Lernen .....	23
2.2.4 Lernen in politischen Systemen.....	24
<b>2.3 Das Konzept der Lernenden Region.....</b>	<b>25</b>
2.3.1 Der humankapitalorientierte Ansatz .....	28
2.3.1.1 Entwicklung der regionalen Wissensbasis.....	28
2.3.1.2 Koordinierung regionaler Weiterbildungsangebote.....	28
2.3.1.3 Eigenständige regionale Umgestaltung .....	29
2.3.1.4 Regionales Entwicklungskonzept.....	31
2.3.2 Der innovationsorientierte Ansatz .....	32
2.3.2.1 Learning by interacting.....	32
2.3.2.2 Informationsaustausch und Innovationsdiffusion.....	33
2.3.2.3 Benchmarking .....	39
2.3.2.4 Institutionelle Dichte .....	39
2.3.3 Der milieuorientierte bzw. Policy-Netzwerk-Ansatz.....	40
2.3.3.1 Neue Planungskultur .....	41
2.3.3.2 Neue Kooperationsprozesse durch Netzwerke .....	42
2.3.3.3 Regionales Informationssystem (regionaler Wissenspool).....	46
2.3.3.4 Netzwerk von Bildung und Beschäftigung.....	47
2.3.3.5 Kleine Projektschritte einem Leitbild / einer Vision folgend .....	48
<b>2.4. Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Fragestellung.....</b>	<b>48</b>

---

<b>3. Transformationstheoretische Überlegungen: Systemtransformation als (Um-) Lernprozess und ihre Übertragung auf das System Stadt .....</b>	<b>53</b>
3.1 Begriff.....	53
3.2 Einzelne Elemente im Transformationsprozess.....	55
3.3 Idealtypische Transformationsstrategien.....	56
3.4 Stadtentwicklungspolitik und Stadtstrukturen im sozialist. Gesellschaftssystem.....	58
3.5 Stadtentwicklung im ersten Jahrzehnt der Transformation .....	61
3.6 Die Entwicklung der postkommunistischen öffentlichen Verwaltung .....	62
3.7 Fazit im Hinblick auf die Fragestellung .....	64
<b>4. Exkurs Stadtmarketing .....</b>	<b>65</b>
4.1. Definitionen und Abgrenzungsversuche.....	65
4.2. Entstehungsursachen des Stadtmarketings und Entwicklung des Stadtmarketings in Deutschland .....	67
4.3. Übertragung des Marketinggedankens auf den öffentlichen Bereich .....	69
4.4. Planungsprozess und Ablauf des Stadtmarketings .....	72
4.4.1. Situationsanalyse / Bestandsaufnahme.....	73
4.4.2. Bewertung durch die Stärken-/Schwächen-Analyse .....	74
4.4.3. Zieldefinition und Strategieentwicklung .....	74
4.4.4. Umsetzung und Durchführung der Maßnahmen .....	75
4.4.5. Akteure, Organisation und Finanzierung .....	76
4.5. Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Fragestellung.....	77
<b>5. Das Konzept der Lernenden Region in der empirischen Überprüfung .....</b>	<b>78</b>
5.1 Methodisches Vorgehen .....	78
5.2 Auswahl der Untersuchungseinheiten .....	80
5.3 Erste Arbeitsthesen .....	81
5.3.1 Bereich Lernen.....	81
5.3.2 Bereich Lernen in Städten von Transformationsländern .....	82
5.3.3 Bereich Lernprozesse im Bereich der Stadtentwicklungsplanung .....	82
5.4 Messung von Lernprozessen im Bereich der Planung .....	82
5.4.1 Lernprozesse auf der Mikro-Ebene .....	84
5.4.2 Lernprozesse auf der Meso-Ebene .....	85
5.4.3 Lernprozesse auf der Makro-Ebene .....	86
5.4.4 Betrachtungen auf der Meta-Ebene .....	87
<b>6. Allgemeine Darstellung des Projektes Interreg II C “Stadtmarketing als innovative Strategie der Stadtentwicklung in Mittel- und Osteuropa” .....</b>	<b>90</b>
6.1 Projektziel .....	90
6.2 Die Teilnehmer .....	91
6.3 Vorgehensweise.....	91
6.4 Aktivitäten im Bereich Stadtmarketing in Bratislava, Maribor, Plzen und Pécs vor Projektbeginn.....	92

---

## **7. Darstellung der Ergebnisse der einzelnen INTERREG-Arbeitsgruppentreffen ..... 100**

### **7.1 Erstes Arbeitsgruppentreffen - Grundkonzeption ..... 100**

### **7.2 Zweites Arbeitsgruppentreffen: Situations- und Stärken- / Schwächenanalyse ..... 103**

7.2.1	Darstellung ausgewählter Aspekte der Situations- und Stärken- / Schwächenanalysen der Stadt Bratislava.....	103
7.2.1.1	Situationsanalyse der Stadt Bratislava .....	103
7.2.1.2	Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Bratislava .....	108
7.2.1.3	Fazit zur Erarbeitung der Situations-, Stärken-/Schwächenanalyse der Stadt Bratislava .....	109
7.2.2	Darstellung ausgewählter Aspekte der Situations- und Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Maribor .....	112
7.2.2.1	Situationsanalyse der Stadt Maribor .....	112
7.2.2.2	Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Maribor .....	115
7.2.2.3	Fazit zur Erarbeitung der Situations-, Stärken-/Schwächenanalyse der Stadt Maribor ..	116
7.2.3	Darstellung ausgewählter Aspekte der Situations- und Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Pécs.....	116
7.2.3.1	Situationsanalyse der Stadt Pécs .....	116
7.2.3.2	Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Pécs .....	119
7.2.3.3	Fazit zur Erarbeitung der Situations-, Stärken-/Schwächenanalyse der Stadt Pécs .....	122
7.2.4	Darstellung ausgewählter Aspekte der Situations- und Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Plzen .....	122
7.2.4.1	Situationsanalyse der Stadt Plzen .....	122
7.2.4.1	Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Plzen.....	125
7.2.4.2	Fazit zur Erarbeitung der Situations-, Stärken-/Schwächenanalyse der Stadt Plzen.....	126
7.2.5	Fazit zum zweiten INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Situations- und Stärken-Schwächenanalyse im Hinblick auf Lernprozesse .....	126

### **7.3 Drittes INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Visionen..... 130**

7.3.1	Darstellung der erarbeiteten Visionen für die Stadt Bratislava .....	131
7.3.1.1	Negative Vision Bratislava 2015 .....	131
7.3.1.2	Status-quo-Vision Bratislava 2015 .....	131
7.3.1.3	Optimistische Vision Bratislava 2015.....	132
7.3.1.4	Fazit zur Erarbeitung der Visionen für die Stadt Bratislava .....	133
7.3.2	Darstellung der erarbeiteten Visionen für die Stadt Maribor .....	133
7.3.2.1	Status-quo-Vision Maribor 2015 .....	134
7.3.2.2	Optimistische Vision Maribor 2015.....	134
7.3.2.3	Fazit zur Erarbeitung der Visionen für die Stadt Maribor .....	134
7.3.3	Darstellung der erarbeiteten Visionen für die Stadt Pécs .....	135
7.3.3.1	Negative Vision Pécs 2015 .....	135
7.3.3.2	Status-quo-Vision Pécs 2015 .....	135
7.3.3.3	Optimistische Vision Pécs 2015 .....	136
7.3.3.4	Fazit zur Erarbeitung der Visionen für die Stadt Pécs .....	137

7.3.4	Darstellung der erarbeiteten Visionen für die Stadt Plzen .....	137
7.3.4.1	Negative Vision Plzen 2015 .....	138
7.3.4.2	Optimistische Vision Plzen 2015 .....	138
7.3.4.3	Fazit zur Erarbeitung der Visionen für die Stadt Plzen .....	138
7.3.5	Fazit zum dritten INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Formulierung von Visionen .....	138
<b>7.4</b>	<b>Viertes INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Leitbilder, Ziele und Strategien.....</b>	<b>142</b>
7.4.1	Darstellung der erarbeiteten Ziele und Strategien für die Stadt Bratislava .....	143
7.4.1.1	Ziele der Stadt Bratislava .....	143
7.4.1.2	Strategien der Stadt Bratislava .....	144
7.4.1.3	Fazit zu den erarbeiteten Zielen und Strategien für die Stadt Bratislava.....	145
7.4.2	Darstellung der erarbeiteten Ziele und Strategien für die Stadt Maribor .....	146
7.4.2.1	Ziele der Stadt Maribor .....	146
7.4.2.2	Fazit zu den erarbeiteten Zielen und Strategien für die Stadt Maribor.....	147
7.4.3	Darstellung der erarbeiteten Ziele und Strategien für die Stadt Pécs .....	147
7.4.3.1	Ziele der Stadt Pécs .....	148
7.4.3.2	Fazit zu den erarbeiteten Zielen und Teilzielen für die Stadt Pécs.....	149
7.4.4	Darstellung der erarbeiteten Ziele und Strategien für die Stadt Plzen .....	149
7.4.4.1	Leitbilder der Stadt Plzen .....	150
7.4.4.2	Ziele der Stadt Plzen.....	150
7.4.4.3	Fazit zu den erarbeiteten Leitbildern und Zielen für die Stadt Plzen.....	151
7.4.4	Fazit zum vierten INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Entwicklung von Zielen und Strategie- gen im Hinblick auf Lernprozesse.....	151
<b>7.5</b>	<b>Fünftes INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Maßnahmen und Projekte.....</b>	<b>154</b>
7.1.5	Darstellung der erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Bratislava .....	155
7.5.1.1	Maßnahmen für die weitere Entwicklung der Stadt Bratislava .....	155
7.5.1.2	Fazit zu den erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Bratislava .....	155
7.2.5	Darstellung der erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Maribor.....	155
7.5.2.1	Maßnahmen für die weitere Entwicklung der Stadt Maribor .....	155
7.5.2.2	Fazit zu den erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Maribor .....	158
7.3.5	Darstellung der erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Pécs .....	159
7.5.3.1	Maßnahmen für die weitere Entwicklung der Stadt Pécs .....	159
7.5.3.2	Fazit zu den erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Pécs.....	161
7.4.5	Darstellung der erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Plzen.....	161
7.5.4.1	Maßnahmen für die weitere Entwicklung der Stadt Plzen.....	162
7.5.4.2	Fazit zu den erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Plzen .....	162
7.5.5	Fazit zum fünften INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Ausarbeitung von Maßnahmen im Hinblick auf Lernprozesse.....	163
<b>7.6</b>	<b>Sechstes INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Konkrete Umsetzung und Schlussbewertung .....</b>	<b>165</b>
7.6.1	Situation des Stadtmarketings in Bratislava nach Projektabschluss .....	165
7.6.2	Situation des Stadtmarketings in Maribor nach Projektabschluss .....	168
7.6.3	Situation des Stadtmarketings in Pécs nach Projektabschluss.....	170



7.6.4 Situation des Stadtmarketings in Plzen nach Projektabschluss.....	172
7.6.5 Zusammenfassende Bewertung der Lernprozesse während des INTERREG-Projektes auf der Makro-, Meso- und Microebene .....	173
<b>8      <i>Schlussfolgerungen und offene Fragen</i> .....</b>	<b>176</b>
<b>8.1    Verknüpfung der theoretischen Überlegungen mit den empirischen Ergebnissen ..</b>	<b>176</b>
8.1.1 Feedback .....	177
8.1.2 Umweltantizipation und Selbstreflexion.....	179
8.1.3 Intensive Interaktion und Kommunikation im Zusammenhang mit entsprechender Diskussions- kultur.....	180
8.1.4 Veränderungsbereitschaft und Veränderungsdruck (Motivation).....	183
8.1.5 Tichtung des Lernprozesses bei der Einführung von Neuerungen als Top-Down-Prozess .....	184
8.1.6 Ziel- und Ergebnisorientierung .....	185
<b>8.2    Messung von Lernprozessen: Ergebnisse im Hinblick auf die empirische Unter- suchung.....</b>	<b>185</b>
<b>8.3    Ergebnisse im Hinblick auf Lernprozesse durch Einführung eines Stadtmarke- tings.....</b>	<b>189</b>
<b>8.4    Ergebnisse im Hinblick auf Stadtmarketing in mittel- und osteuropäischen Städten.....</b>	<b>190</b>
<b>8.5    Aufgreifen der Fragestellungen und der Thesen.....</b>	<b>192</b>
<b>8.6    Ausblick und Anregungen .....</b>	<b>195</b>
<b>9      <i>Zusammenfassung und Summary</i> .....</b>	<b>196</b>
<b>9.1    Zusammenfassung .....</b>	<b>196</b>
<b>9.2    Summary .....</b>	<b>199</b>
 <i>Literaturverzeichnis</i> .....	 <b>X</b>
 <i>Liste der Gesprächspartner bei den Expertengesprächen</i> .....	 <b>XIX</b>
<i>Leitfragenentwurf für die Expertengespräche</i> .....	<b>XX</b>
<i>Erklärung</i> .....	<b>XXI</b>

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1 Regionale Innovationsbarrieren .....	35
Tab. 2 Kräfte von Agglomeration und räumlicher Konzentration .....	37
Tab. 3 Der Ansatz der Lernenden Region und Lernen.....	52
Tab. 4 Vergleichende Gegenüberstellung verschiedener Marketingansätze.....	70
Tab. 5 Betrachtung von Dimensionen individuellen Lernens .....	85
Tab. 6 Betrachtung von Dimensionen kollektiven bzw. Gruppen-Lernens .....	86
Tab. 7 Betrachtung von Dimensionen des Lernens im System Stadt.....	87
Tab. 8 Betrachtungen auf der Meta-Ebene.....	88
Tab. 9 Fragestellungen und Idealkonstellationen.....	89
Tab. 10 Aktivitäten im Bereich Stadtmarketing in der Stadt Bratislava vor Projektbeginn.....	96
Tab. 11 Aktivitäten im Bereich Stadtmarketing in der Stadt Maribor vor Projektbeginn.....	97
Tab. 12 Aktivitäten im Bereich Stadtmarketing in der Stadt Pécs vor Projektbeginn .....	98
Tab. 13 Aktivitäten im Bereich Stadtmarketing in der Stadt Plzen vor Projektbeginn.....	99
Tab. 14 Situation vor Projektbeginn: Status der einzelnen Städte im Stadtmarketingprozess .....	102
Tab. 15 Veränderung der Eigentumsstruktur im Wohnungsbau in Bratislava 1992-1997.....	105
Tab. 16 Beschäftigte nach Wirtschaftssektoren in Bratislava 1997 .....	106
Tab. 17 Anzahl der Beschäftigten in der produzierenden Industrie in Bratislava (in %) .....	106
Tab. 18 Betriebsgrößenstruktur der Industriebetriebe in Bratislava.....	107
Tab. 19 Stärken- und Schwächenanalyse der Stadt Bratislava.....	110/111
Tab. 20 Beschäftigte im Industrie- und Dienstleistungsbereich in Maribor 1991 und 1996.....	114
Tab. 21 Stärken- und Schwächenanalyse der Stadt Maribor.....	115
Tab. 22 Stärken- und Schwächenanalyse der Stadt Pécs.....	120/121
Tab. 23 Anteil der Beschäftigten nach Wirtschaftssektoren in % in Plzen 1991 und 1996 .....	124
Tab. 24 Stärken- und Schwächenanalyse der Stadt Plzen .....	125
Tab. 25 Situation nach der 1. Phase im Stadtmarketingprozess: Situations- und Stärken- /Schwächenanalyse.....	129
Tab. 26 Situation nach der 2. Phase im Stadtmarketingprozess: Visionen .....	141
Tab. 27 Ziele und Unterziele für die künftige Entwicklung der Stadt Bratislava .....	143/144
Tab. 28 Strategische Prioritäten für die künftige Entwicklung der Stadt Bratislava.....	145
Tab. 29 Ziele und Unterziele für die künftige Entwicklung der Stadt Maribor .....	146
Tab. 30 Interne und externe Zielgruppen in Pécs im Rahmen eines Stadtmarketings .....	148
Tab. 31 Ziele und Teilziele für die künftige Entwicklung der Stadt Pécs.....	148
Tab. 32 Ziele und Teilziele für die künftige Entwicklung der Stadt Plzen .....	150
Tab. 33 Situation nach der 3. Phase im Stadtmarketingprozess: Leitbilder und Ziele .....	153
Tab. 34 Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele in Bratislava.....	156

---

Tab. 35 Strategien und Maßnahmen für die Stadt Maribor.....	157
Tab. 36 Leitprojekte für die Stadt Pécs .....	159
Tab. 37 Strategien und Maßnahmen für die Stadt Pécs .....	160
Tab. 38 Akteure mit Marketingbezug in Plzen .....	161
Tab. 39 Situation nach der 4. Phase im Stadtmarketingprozess: Maßnahmen und Projekte .....	164
Tab. 40 Idealkonstellationen und festgestellte Lernprozesse .....	174/175
Tab. 41 Zentrale Voraussetzungen für erfolgreiche (regionale) Lernprozesse im Lichte der empirischen Fallbeispiele.....	186

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1 Aufbau der Arbeit.....	6
Abb. 2 Hierarchisches Modell von Lernklassen nach Gagné.....	13
Abb. 3 Ebenen organisationalen Lernens.....	18
Abb. 4 Ganzheitlich-integratives Lernmodell .....	36
Abb. 5 Netzwerkarchitektur der Lernenden Region .....	45
Abb. 6 Prozess des Stadtmarketings .....	75
Abb. 7 Untersuchungsebenen im INTERREG-Projekt.....	83



# 1 Einleitung

## 1.1 Hinführung zum Thema

In der Privatwirtschaft ist sie seit Jahren ein gängiges Leitbild: die lernende Organisation. Wie viele andere Themen zuvor hat dieses Leitbild nun auch eine Übertragung auf die regionale Ebene erfahren. Zahlreiche Publikationen, Forschungsvorhaben und Modellprojekte beschäftigten sich mit regionalem Lernen im engeren und weiteren Sinne.<sup>1</sup>

In erster Linie geht es darum, sich innerhalb einer Region aktiv auf die globalen Veränderungen einzustellen und diese nicht bloß passiv nachzuvollziehen. Eines der wichtigsten Instrumente ist in diesem Zusammenhang das Benchmarking. Es basiert auf der einfachen Idee, dass man aus den Erfahrungen von anderen Organisationen, Städten, Regionen usw. lernen kann. Doch warum sollten andere Organisationen, Städte, Regionen usw. ihr Wissen preisgeben und mögliche Konkurrenten freiwillig von sich lernen lassen? Hier ist ein ‚Kulturwandel‘ im Wettbewerb vor allem im regionalen Umfeld eingetreten: An die Stelle eines Benchmarking<sup>2</sup> mit dem bestmöglichen Ergebnis, das vielfach nur zu punktuellen Verbesserungen in bestimmten Fach- bzw. Problembereichen führt, tritt ein „Benchlearning“, d.h. der Eintritt in einen gemeinsamen übergeordneten Lernprozess.

Gleichzeitig und parallel zu den genannten Prozessen wird im Ansatz der Lernenden Region ein Paradigmenwechsel in der Regionalentwicklung sichtbar: An die Stelle außengesteuerter hierarchischer, subventions- und interventionsgeprägter Programme treten Initiativen, die die endogenen Potentiale der Region nutzen und stärken sollen. Aus passiv Betroffenen sollen Akteure werden, die durch die Stärkung ihrer Handlungskompetenz (personale, soziale, methodische und fachliche Kompetenzen) den Wandel in ihrer Region selbständig gestalten.

Der Ansatz der Lernenden Region ist ein transdisziplinäres Konzept; er basiert auf Ansätzen aus der Entwicklungspsychologie (individuelles Lernen), der Soziologie (Netzwerke) und der Betriebswirtschaftslehre (organisationales Lernen).

---

<sup>1</sup> Als Beispiele seien an dieser Stelle nur das Modellversuchsprogramm der Bund-Länder-Kommission und die Arbeiten von SCHEFF, J. (1999): Lernende Regionen. Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen und SCHAFER, F. / K. THIEME (1999): Lernende Regionen. Organisation – Management – Umsetzung genannt; im konzeptionellen Teil dieser Arbeit wird der Versuch eines Überblicks und einer Einordnung dieser Thematik unternommen.

<sup>2</sup> Ein Benchmarking bzw. ein umfassender direkter Vergleich im regionalen Umfeld ist aufgrund der unterschiedlichen historischen Entwicklung, lokaler Besonderheiten und der Komplexität der Strukturen und Prozesse weiterhin kaum möglich.

## 1.2 Ziel der Untersuchung und forschungsleitende Fragestellungen

Einigkeit besteht bisher offenbar darin, dass

- Lernen die Reaktionsfähigkeit auf veränderte Rahmenbedingungen **verbessert**,
- Lernen **von** anderen hilfreich ist,
- Lernen **mit** anderen die besseren Ergebnisse verspricht.

Das ‚Lernen‘ an sich bleibt im Bereich der Regionalentwicklung bisher jedoch eine ‚black box‘. **Ziel** dieser Arbeit ist es deshalb, Lernprozesse im regionalen Umfeld sichtbar bzw. messbar zu machen, um damit die gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse nutzbar zu machen und eine Übertragung auf andere Regionen vorzubereiten.

Hierfür ist zunächst eine tiefere Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen der Allgemeinen Lerntheorie notwendig, die die Basis für alle weiterführenden Übertragungen bildet.

Folgenden **Fragen** soll nachgegangen werden:

- Was ist unter ‚Lernen‘ zu verstehen? → Begriff
- Wie funktioniert ‚Lernen‘? → zugrunde liegende Vorgänge
- Wer lernt in einer Region? → Subjekte  
Welche Lernprozesse durchlaufen welche Teilsysteme?
- Warum findet regionales Lernen statt? → Auslöser, Motivation
- Anhand welcher Indikatoren lassen sich Lernen bzw. Lernprozesse feststellen? → Erfassungsmöglichkeiten
- Welche Faktoren / institutionalen und situationalen Bedingungen beeinflussen ein Lernen? → Voraussetzungen und Konsequenzen

## 1.3 Vorgehensweise

Empirisch untersucht werden diese Fragestellungen anhand der beobachteten Prozesse, die im Projekt INTERREG II C (96/C200/07) „Stadtmarketing als innovative Strategie der Stadtentwicklung in Mittel- und Osteuropa“ abgelaufen sind. In dem Forschungsprojekt, das der Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung der Universität Bayreuth gemeinsam mit den Geographischen Instituten der Universitäten Bratislava / Slowakei, Maribor / Slowenien, Pécs / Ungarn und Plzeň / Tschechische Republik durchgeführt hat<sup>3</sup>,

---

<sup>3</sup> Zwischen den Projektpartnern auf Ebene der Universitäten besteht bereits eine langjährige wissenschaftliche Kooperation in Gestalt des sog. „Forschungsfünfecks“, mit Forschungsbereichen wie etwa die Themenkreise Stadt-Umland-Entwicklung (1997) oder Einzelhandels-Großprojekte (2001). Im Projektverlauf sollte und konnte diese Kooperation noch auf Mitglieder der Stadtverwaltung in den einzelnen Städten ausgeweitet werden.

sollte überprüft werden, inwieweit das Instrument „Stadtmarketing“ ein geeigneter Weg zur Lösung ganz spezifischer Problemstellungen in den Reformstaaten sein kann.<sup>4</sup>

Aus folgenden Gründen erscheint dieses Projekt von seiner Idee her als geeigneter Untersuchungsgegenstand für die hier vorliegenden Fragestellungen:

- Die „Teilnehmer“ sind Städte in Transformationsländern, die sich gegenwärtig noch in einem massiven und generellen „Umlernprozess“ vom zentralverwaltungswirtschaftlichen in ein marktwirtschaftliches System befinden.
- Die (Neu-)Einführung eines Stadtmarketings bedeutet Veränderungen in den organisatorischen Abläufen innerhalb einer Stadt, die erst ‚gelernt‘ werden müssen.
- Ein Stadtmarketingprozess an sich ist konzeptionell auf Lernen angelegt und angewiesen.
- Die parallele Projektdurchführung in fünf Städten mit permanentem Erfahrungsaustausch hat ein ‚Lernen-von-anderen‘ und gleichzeitig ein ‚Miteinander-Lernen‘ zum Ziel.

Es kann also davon ausgegangen werden, dass im Projektzeitraum auch tatsächlich Lernprozesse ablaufen. Die damalige persönliche Teilnahme der Verfasserin als wissenschaftliche Koordinatorin erlaubt weiterhin die Perspektive der teilnehmenden Beobachtung, die tiefere Einblicke verschafft und ein tieferes Verständnis der Abläufe erlaubt, gleichzeitig aber möglicherweise einer distanzierten Objektivität entgegenwirkt, die durch die direkte Eingebundenheit begründet ist. Damit wird immer ein Rest subjektiver Wahrnehmung die Erkenntnisse, die vorrangig aus persönlicher Beobachtung der Verfasserin gewonnen werden, prägen. Auch wird diese Arbeit eine idiographische, d.h. eine ein Einzelphänomen beschreibende Untersuchung sein. Dennoch soll der Versuch unternommen werden, Indikatoren (d.h. messbare Tatbestände) zu entwickeln, die einer objektiven Überprüfung standhalten und die einen partiellen Vergleich der Fallbeispiele ermöglichen. In gleichem Maße sollen subjektive Wahrnehmungen thematisiert und dargestellt werden, und persönliche Beobachtungen in qualitativen Befragungen, d.h. in Gesprächen mit Experten einer gewissen Kontrolle unterzogen werden.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Im Theorieteil schließt sich an die Hinführung zum Thema und die Formulierung von Forschungsfragen eine theoretische Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen der Lerntheorie und ihrer Übertragung auf die regionale Ebene an. In diesem 2. Kapitel wird untersucht, wie sich der Ansatz der Lernenden Region theoretisch begründen lässt und welchen Belang

---

<sup>4</sup> Diese Fragestellung sollte innerhalb des INTERREG-Projektes untersucht werden, ist aber nicht Thema der hier vorliegenden Arbeit.

er für die regionalwissenschaftliche Forschung hat. Angesichts der Komplexität dieser Thematik erscheint eine interdisziplinäre Annäherung an den Ansatz der Lernenden Region sinnvoll, zumal sich das Konzept der „Lernenden Region“ aus dem Bereich der betriebswirtschaftlichen Forschung (organisationales Lernen) ableitet. Es wird unterschieden zwischen Lernen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene, also zwischen Lernprozessen beim Individuum, Lernprozessen in Gruppen und Lernen in und von sozialen Systemen. Hier sollen nur einige maßgebliche Arbeiten herausgegriffen werden, denn diese Überlegungen dienen in erster Linie als Hintergrundinformation zum Verständnis des Konzeptes der „Lernenden Region“, das für die regionalwissenschaftliche Forschung von Belang ist. Die Frage nach der Weiterentwicklung der Wissensbasis – also dem Lernen – nimmt in diesem Kapitel eine prominente Stellung ein. Von besonderem Interesse ist dabei die Frage, wie eine Region lernen kann.

In Kapitel 2.3 soll gezeigt werden, wodurch sich der Ansatz der Lernenden Region von bisherigen Regionalentwicklungsansätzen unterscheidet, aber auch wo die Berührungspunkte liegen. In der Literatur zum Konzept der Lernenden Region lassen sich mehrere Forschungsrichtungen unterscheiden, die sich dem Phänomen von unterschiedlichen Blickwinkeln nähern und unterschiedliche Schwerpunktsetzungen vornehmen, in ihrer Aussage aber in vielen Feldern Parallelitäten und Überschneidungen aufweisen. Zum einen soll mit der Darstellung der Versuch einer Gliederung unternommen werden, weshalb die Möglichkeiten eines humankapitalorientierten, innovationsorientierten und milieuorientierten Ansatzes getrennt dargestellt werden. Zugleich ist es die Aufgabe dieses Kapitels, herauszuarbeiten, was die wesentlichen Struktur- und Prozesselemente einer Lernenden Region sind.

Nachdem es sich im empirischen Teil um Fallbeispiele in Transformationsländern handelt, dürfen auch transformationstheoretische Überlegungen (Kapitel 3) nicht fehlen. Der Übergang von der sozialistischen Zentralverwaltungswirtschaft zur Marktwirtschaft soll in diesem Zusammenhang als ein Um-Lernprozess betrachtet werden, da zuerst Abstand von den alten Strukturen gewonnen werden muss, um in einem zweiten Schritt die entsprechenden Lösungsmöglichkeiten für die neuen Herausforderungen zu entwickeln. Entscheidende Untersuchungen stammen z.B. von GÖTZ, FASSMANN, HÄUSSERMANN, LICHTENBERGER oder WOLLMANN. Die ganz spezifischen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen in Städten in Transformationsländern haben sicherlich auch Auswirkungen auf die Gestalt bzw. Gestaltung der anstehenden Lernprozesse. Diese gilt es darzustellen.

Anschließend sollen in Kapitel 4 einige grundsätzliche Überlegungen zur Entwicklung, der derzeitigen Situation und zur Bewertung des Stadtmarketings in Deutschland eingeschoben werden. Gleichzeitig wird herausgearbeitet, inwieweit ein Stadtmarketing geeignet ist, Lernprozesse in Gang zu setzen, wenngleich dies nicht die Hauptfragestellung dieser Arbeit ist. Allerdings liefern diese Ausführungen gleichzeitig die theoretische Basis für die



---

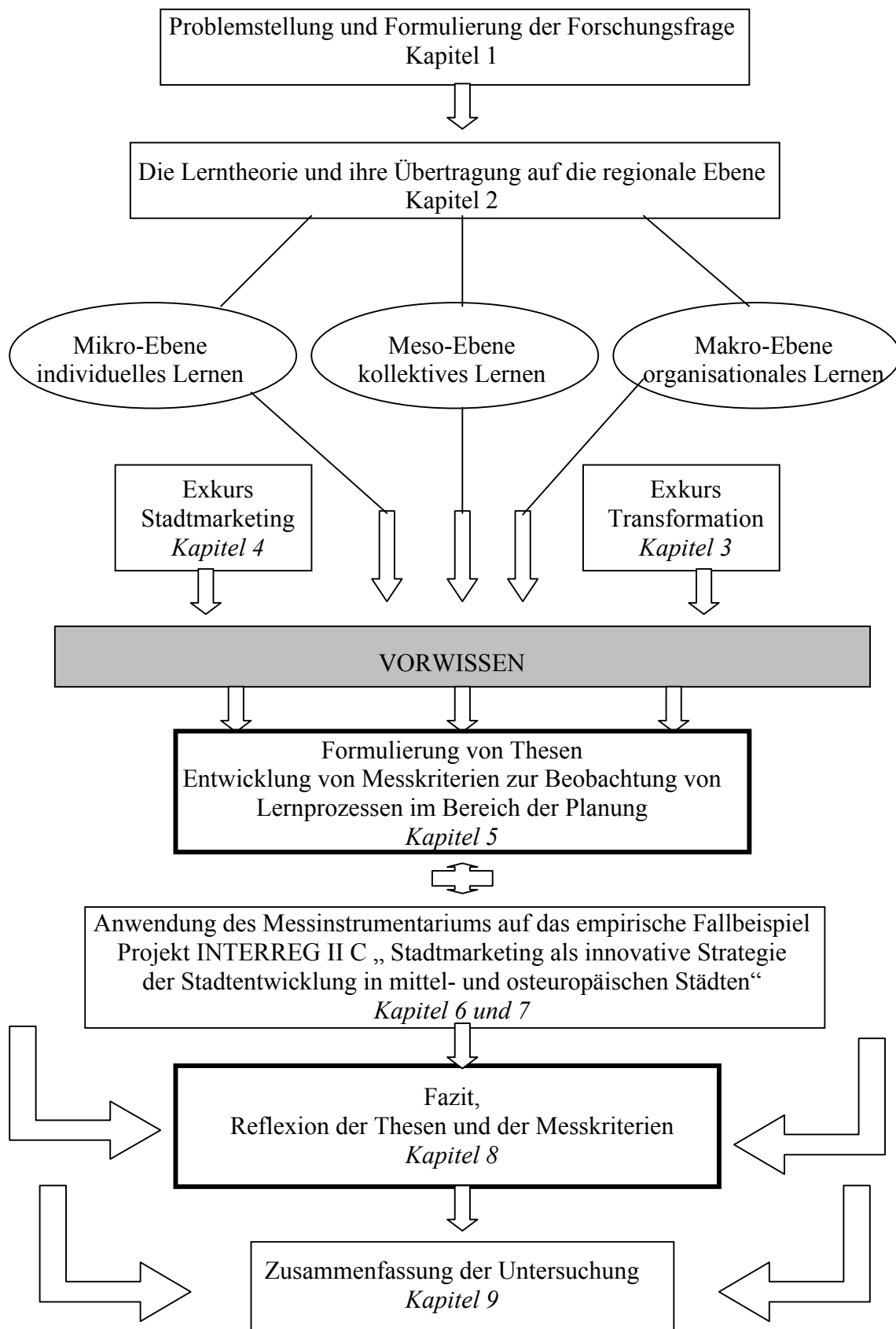
Einführung des Instrumentes in den Städten der Transformationsländer, die am INTERREG-Projekt teilgenommen haben.

Nach diesem konzeptionellen Teil der Arbeit können im fünften Kapitel erste Arbeitsthemen formuliert werden, die es zu überprüfen gilt. An dieser Stelle setzt nun die eigentliche Untersuchung an, nämlich Möglichkeiten zur Messung von Lernprozessen während des Stadtmarketingprozesses zu erarbeiten.

Bei der Untersuchung im praktischen Teil der Arbeit (Kapitel 6 und 7) wird ein deskriptiver Vergleich der vier Fallbeispiele vorgenommen. Die vier Stadtverwaltungen und Universitäten Bratislava, Maribor, Pécs und Plzen waren für zwei Jahre Partner und Teilnehmer Interreg II C-Programmes „Stadtmarketing als innovative Strategie der Stadtentwicklung in Mittel- und Osteuropa“, das die Einführung eines Stadtmarketing in Städten von Transformationsländern zum Ziel hatte. Während des Projektverlaufes wurden immer wieder gezielt Befragungen bei Entscheidungsträgern im Bereich der Stadtentwicklungsplanung durchgeführt, um zu erkennen, wie weit der Gedanke des Stadtmarketings schon verinnerlicht wurde und Lernprozesse stattfanden. Die Darstellungen folgen dem Projektverlauf, der wiederum an die klassische Vorgehensweise in einem Stadtmarketingprozess – Situationsanalyse und Stärken-/Schwächenanalyse, Visionen, Leitbild und Ziele, Strategien und Maßnahmen – angelegt war. Besonderes Augenmerk liegt – der Themenstellung dieser Untersuchung folgend – auf der Erfassung der Lernprozesse in den vier Städten während des Projektzeitraumes. Dabei wird auch der Wiedergabe der Projektergebnisse bewusst ein großer Stellenwert eingeräumt, da sich damit einerseits eine Annäherung an die Untersuchungsobjekte verbinden lässt und andererseits die Qualität der schriftlichen Projektergebnisse auch Rückschlüsse auf die Rückwirkungen bzw. Effekte des INTERREG-Projektes in den Städten zulässt.

Mit einer Beantwortung der Fragestellungen, einer kritischen Reflexion der Projektdurchführung (Kapitel 8) und einem zusammenfassenden Abriss der gesamten Untersuchung schließt die Arbeit. Hierbei wird auch eine abrundende Verknüpfung zwischen den Erkenntnissen aus dem konzeptionellen Teil und den empirischen Ergebnissen vorgenommen. Die Abbildung 1 illustriert den Aufbau der Arbeit:

Abb. 1 Aufbau der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung, 2001

## 1.5 Zugang der Geographie zu dieser Themenstellung

Etwas wie *die* Geographie oder *den* geographischen Bezug als Norm gibt es nicht [mehr]. Geographische Forschung muss spätestens seit den 1970er Jahren immer im Kontext mit Sozial- und Planungswissenschaften gesehen werden.<sup>5</sup> Damit ist die Geographie nicht mehr trennscharf von anderen Wissensgebieten wie den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften abzugrenzen. Die hier vorliegende Untersuchung ist im Kontext der sozialgeographischen Forschung zu sehen. Die Sozialgeographie ist der Zweig der Sozialwissenschaften, der sich in einer ersten Phase mit den Ergebnissen menschlicher Aktivität im Rahmen der Gesamtnatur befasst. In der nächsten Phase befasst sie sich unmittelbar mit dem Menschen, Aspekten von Gruppen, der Kompliziertheit sozialer Strukturen und der Vielfalt der Bindungen, die zwischen Objekt, Gruppe und Individuum entstehen und die es erlauben, Aufbau und Verhaltensformen der menschlichen Zusammenschlüsse zu verstehen.

Die Arbeit ist angesiedelt im Bereich der Angewandten Geographie, die die Grundlage der Regionalforschung bildet. Die stark von der Sozialgeographie<sup>6</sup> geprägte Regionalforschung, die die wissenschaftliche Behandlung der räumlichen Organisation gesellschaftlicher Systeme zum Inhalt hat, ist von Beginn an als interdisziplinärer Bereich innerhalb der Sozialwissenschaften angelegt. Gleichzeitig kann die Regionalforschung gesehen werden als eine „Brücke“ zur Regionalpolitik bzw. Regionalpolitikforschung. Hauptanliegen der Regionalforschung ist es, räumliche Probleme festzustellen, zu untersuchen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Im Zeitverlauf wurden immer mehr Techniken der Regionalforschung entwickelt, um normative Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen.<sup>7</sup> Es geht also immer mehr darum, Hilfestellung zur Regional- und Stadtentwicklung zu geben.

In den regionalpolitischen Strategiekonzeptionen führen die veränderten Rahmenbedingungen in Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft<sup>8</sup> zu einem Wandel von einer wachstumsorientierten zu einer eher bestandsorientierten, endogen ausgerichteten Vorgehensweise. In diesem Zusammenhang gerät in der Forschung zunehmend das gemeinsame Wirken von Unternehmen, Politikern und sonstigen Gestaltern der regionalen Entwicklung in ihrem jeweiligen Gesamtzusammenhang und Umfeld in den Blickpunkt. Klassische Ansätze der Regionalforschung verlieren hier an Erklärungsgehalt; dafür ermöglichen z.B. die Regulationstheorie und insbesondere die Theorie der flexiblen Spezialisierung die Herausstellung regionseigener Vorteilswerte, was sich etwa in Form von Regionalmarketingkonzeptionen äußert.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Vgl. HARD, G. (1973): Die Geographie – Eine wissenschaftstheoretische Einführung, S. 194

<sup>6</sup> BARTELS beschreibt 1970 drei Merkmale der Wirtschaft- und Sozialgeographie: Es geht um die Übertragung anderer Modelle auf den Raum, Forschungsgegenstand ist die durch den Menschen geschaffene räumliche Entwicklung, die Forschungstätigkeit entspricht vor allem einer fachlich möglichst breit angelegten empirischen Betrachtung.

<sup>7</sup> Vgl. ISARD, W. / T. REINER (1970): Regionalforschung: Rückschau und Ausblick, S. 435

<sup>8</sup> Stichworte sind hier: EU-Binnenmarkt, Öffnung von Grenzen, Wegfall internationaler Faktormobilitätsschranken, „Wettbewerb der Regionen“.

<sup>9</sup> Vgl. DANIELZYK, R. / J. OSSENBRÜGGE (1996): Lokale Handlungsspielräume zur Gestaltung internationalisierter Wirtschaftsräume, S. 105

Nach MORGANS Auffassung beinhaltet dies genau das, was Innovationen in peripheren Regionen ausmacht: mit dem auszukommen was besteht, indem traditionelle institutionelle Muster im öffentlichen und im Privatsektor aufgebrochen werden und interorganisationale Netzwerke gebildet werden. In diesen schaffen interaktives Lernen und demokratische Prozesse eine Kultur, eigenständig Lösungen für die lokalen Probleme zu finden. Natürlich ist Lernen wenig wert, wenn es keine Möglichkeiten gibt, das Gelernte auch anzuwenden. Wenn die EU-Regionen mehr für sich tun sollen, benötigen sie mehr Handlungsspielraum, mehr Macht und eine Politik, die auf ihre lokalen Besonderheiten Rücksicht nimmt.<sup>10</sup>

Generell gewinnen die Aufgaben räumlicher Politikbereiche einen immer stärker handlungsorientierten Charakter. Maßnahmen zur räumlichen Entwicklung erschöpfen sich nicht mehr allein in der Aufstellung von Programmen, Plänen und Entwicklungskonzepten, sondern erweitern ihren Spielraum um die Umsetzung der Vorgaben in konkrete Projekte. Mit dieser verstärkten Handlungsorientierung ändern sich auch die Aufgabenbereiche der räumlichen Planung um die Aspekte des Regionalmanagements.<sup>11</sup>

Die Entwicklung der Raumordnung hin zum Regionalmanagement, die Abkehr von einer infrastrukturorientierten Regionalpolitik hin zu einer Förderung des interaktiven Austausches innerhalb einer Region<sup>12</sup> sind die Grundlage für den Ansatz der Lernenden Region. Die hier vorliegende Arbeit, die sich gewissermaßen mit der Evaluierung von Lernprozessen im Bereich der Regionalentwicklung beschäftigt, kann demnach auch als ein kleiner Beitrag bzw. als Hilfestellung zur Regionalentwicklung gesehen werden.

Nachdem es sich im empirischen Teil der Untersuchung um einen deskriptiven Vergleich an ausgewählten Fallbeispielen handelt, kann sicherlich kein Anspruch auf statistische Repräsentativität erhoben werden. Generelle Antworten und generalisierende Aussagen mit nomologischen Charakter sind angesichts der spezifischen Fallkonstellationen nicht zu erwarten. Die Untersuchungsergebnisse können aber durchaus ein Beispiel und ein Anhaltspunkt für Betroffene in anderen Gebieten darstellen.

<sup>10</sup> Vgl. MORGAN, K. (1997): *The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal*, S. 501

<sup>11</sup> Vgl. z.B. BAYER, STMLU [Hrsg.] (1998): *Bilanzkonferenz 1998 – Entwicklungsimpulse durch Regionalmanagement* oder MAIER, J. / F. OBERMAIER (2000): *Regionalmanagement in der Praxis: Erfahrungen aus Deutschland und Europa, Chancen für Bayern*.

<sup>12</sup> Die gegenwärtige Strategie bei der Regionalentwicklung z.B. der EU strebt in Richtung des Prinzips „innovating-by-networking“ und betont das Potential des sozialen Kapitals auf regionaler Ebene.

## 2 Die Lerntheorie und ihre Übertragung auf die regionale Ebene

### 2.1 Begriffsklärung

Lernen kann ganz allgemein differenziert werden in "etwas neu lernen", "etwas dazulernen" und "etwas umlernen". Beim Neu-Lernen müssen zunächst ein persönlicher Zugang und eine persönliche Akzeptanz zum Lerninhalt gefunden und Barrieren gegen das neue Wissen abgebaut werden. Beim Dazu-Lernen ist bereits ein Basiswissen vorhanden, auf dessen Grundlage weiteres Wissen aufgebaut wird. Neues Wissen kann mit bereits vorhandenen Kenntnissen verknüpft werden. Beim Um-Lernen handelt es sich um einen komplexen Lernprozess in mehreren Phasen, da zunächst vorhandene Denkstrukturen, Verhaltensweisen, Werte oder Normen aufgegeben werden müssen, um für neue Einsichten und Erkenntnisse aufgeschlossen zu werden. Lernen umfasst also nicht nur die Aufnahme von neuem Wissen, sondern gleichzeitig auch die Aufgabe von Wissen und eingefahrenen Verhaltensweisen, Normen und Konzepten.<sup>14</sup>

Damit ist Lernen ein immerwährender Kreislauf von Variation, Selektion und Restabilisierung. Organisationen beispielsweise werden erst dann als lernend beschrieben<sup>15</sup>, wenn sie Strukturen herausbilden, um ihre Strukturen zu ändern und Regeln entwickeln, um ihre Regeln zu ändern. Wie noch zu zeigen sein wird, sind die Aussagen zum Lernen in Organisationen nicht ohne Modifikationen auf das System Stadt bzw. den Bereich der Stadtentwicklungsplanung übertragbar. Dennoch erscheint es sinnvoll, den Darstellungen zum Konzept der Lernenden Region, das der Ausgangspunkt dieser Arbeit ist, einige allgemeinere Erkenntnisse aus dem Bereich der Lerntheorie voranzustellen.

### 2.2 Die verschiedenen Lernebenen

Betrachtet man ein soziales System, das von Menschen gestaltet wird, so sind mehrere Lernebenen zu unterscheiden. Zunächst lernt das einzelne Individuum. In einer nach tayloristischen Managementprinzipien und autoritären Führungsstrukturen aufgebauten Organisation (Spezialisierung der einzelnen Aufgaben) ist dieser individuelle Lernprozess ausreichend für den betrieblichen Ablauf. Entscheidungen in Organisationen werden heute aber immer öfter nach Absprache im Team gefällt. Damit wird das individuelle Lernen auf die Ebene der Gruppe übertragen. Die Entscheidungen auf Gruppenebene wiederum beeinflussen das ganze System.<sup>16</sup> Gesellschaftliches Lernen baut somit auf kollektiven und individuellen Lernprozessen auf.

<sup>14</sup> Vgl. BROMMER, U. (1993): Schlüsselqualifikationen, S. 25

<sup>15</sup> Vgl. z.B. NOTHELFER, R. (2001): Lernprozesse in Organisationen, S. 79

<sup>16</sup> Vgl. GÜLDENBERG, S. (1996): Lernen als Individuum, als Gruppe und als Organisation, S. 23

### 2.2.1 Individuelles Lernen

Bis heute existiert keine umfassende Theorie, die alle Arbeiten zum Thema Lernen des Individuums widerspruchsfrei vereint. Auch der Begriff Lernen ist auf der Ebene des Individuums nicht einheitlich definiert, da sich die existierenden Theorien dem Untersuchungsgegenstand aus unterschiedlichen Blickwinkeln nähern. Weiterhin existiert keine allgemeingültige Klassifikation der Lerntheorien. So unterteilt beispielsweise SCHERMER<sup>17</sup> in einen konguitätsorientierten, einen verstärkungsorientierten und einen sozial-kognitiven Zweig. EDELMANN<sup>18</sup> differenziert die Richtungen: Verhaltenstheorien, kognitive Lerntheorien und Handlungstheorien.

Aus der psychologischen Forschung entwickelten sich zwei Klassen von Lerntheorien, die sich hinsichtlich ihrer erkenntnistheoretischen Grundpositionen unterscheiden: Die auf empirischer Forschung basierenden **behavioristischen Lerntheorien** - wo nur der Input (Stimulus) und der Output (Response) betrachtet wird - und die aus rationalistischen Kalkülen abgeleiteten **kognitiven Lerntheorien**, bei denen vor allem die Informationsverarbeitungsfähigkeit des menschlichen Gehirns untersucht wird. Unter zweiten betonen die **sozial-kognitiven Lerntheorien** und auch die **soziologischen Lerntheorien** die Bedeutung des gesellschaftlichen und sozialen Umfeldes eines Individuums, das Handlungsmuster, Werte und Normen entscheidend prägt. Hier wird Lernen dadurch initiiert, dass vom Umfeld erwünschte Verhaltensweisen gefördert, unerwünschte hingegen sanktioniert werden.

#### 2.2.1.1 Behavioristische Lerntheorien

Im Blickpunkt der behavioristischen Forschung steht das 'äußere Verhalten' eines Individuums. Es werden nur Vorgänge untersucht, die der offenen Beobachtung zugänglich sind. Der Lernende als Untersuchungsobjekt wird in dieser Logik als Black Box betrachtet, auf den beobachtbare Umweltreize (Stimuli) wirken, die eine wiederum beobachtbare Reaktion (Response) hervorrufen. Untersuchungsgegenstand ist zunächst die Beziehung zwischen dem Verhalten eines Individuums und den vorausgehenden situativen Bedingungen. Lernen kann auf dieser Grundlage durch Verhaltensänderungen eines Individuums erkannt werden und manifestiert sich in behavioristischer Sicht als Aneignung von überdauernden Reflexionsketten (Stimulus-Response-Verknüpfung).<sup>19</sup>

Im Neobehaviorismus werden die Betrachtungen um sog. vermittelnde Prozesse im Inneren des Organismus ergänzt, welche die Verbindung zwischen Stimuli und Response darstellen und die nicht direkt beobachtbar sind (z.B. Erfahrungen, Erwartungen, Überzeugungen, bereits erworbene kognitive Strukturen).

---

<sup>17</sup> Vgl. SCHERMER, F. J. (1991): Lernen und Gedächtnis, S. 17 ff.

<sup>18</sup> Vgl. EDELMANN, W. (1986): Lernpsychologie, S. 6 ff.

<sup>19</sup> Vgl. PAWLOWSKY, P. (1992): Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen, S. 199

Die wichtigsten behavioristischen Vertreter sind PAWLOW 1953 (Klassische Konditionierung), THORNDIKE 1932 (Lernen durch Versuch und Irrtum), GUTHRIE 1960 (Kontiguitätsgesetz), ESTES 1959 (Stimulus-Auswahl-Theorie), SKINNER 1966 (Operante Konditionierung) und HULL 1952 (Systematische Verhaltenstheorie). Zentrale Ergebnisse der genannten Autoren sind:<sup>20</sup>

- Die Konditionierung von Reiz-Reaktionsverbindungen,
- die Kontiguität (raum-zeitliche Nähe) von Reiz und Reaktion,
- das Lernen durch Versuch und Irrtum,
- Lernen durch Erfolg / Misserfolg, also Lernen nach dem Verstärkungsprinzip und
- das Lernen durch Übung bzw. Wiederholung, wodurch Reiz-Reaktionsverbindungen verstärkt werden.

### 2.2.1.2 Kognitive Lerntheorien

Seit Mitte der 50er Jahre wurden innerhalb der psychologischen Forschung die behavioristischen Ansätze zugunsten der kognitiven Lerntheorien zurückgedrängt bzw. in diese integriert. Lernen wird in den kognitiven Theorien zu einem aktiven und reflexiven Prozess, in dem das Individuum in einem ständigen Austausch mit der Umwelt steht. Die wichtigsten Vertreter kognitiver Theorien und ihr Forschungsgegenstand sind TOLMAN 1948 (Orientierungslernen), WERTHEIMER 1964 (Gestaltpsychologie), LEWIN 1963 (Feldtheorie), PIAGET 1985 (Entwicklungspsychologie) und GAGNÉ 1980 (Hierarchische Lernstruktur). Die grundsätzlichen Unterschiede zu den behavioristischen Lerntheorien lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:<sup>21</sup>

- Die kognitiven Theorien stellen den Versuch dar, bewusst die Black Box des Stimulus-Response-Paradigmas zu öffnen und näher zu analysieren. Das Bewusstsein rückt in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses.
- Die kognitiven Lerntheorien stellen das Erleben des Individuums in den Vordergrund ihrer Betrachtungen, während die Behavioristen die Reizsituation vor allem auf der physikalisch-physiologischen Ebene untersuchen und den Prozess des Lernens als Trial-and-Error-Vorgang beschreiben. Dieser stimulus-response-Vorgang bleibt hier jedoch ohne direkten Einfluss auf das Verhalten
- Die kognitiven Lerntheorien sind auf die ganzheitliche Erfassung komplexer Lernphänomene ausgerichtet und untersuchen Lernen als aktiven Prozess der Generierung von Einsichten. Lernen in diesem Sinne bedeutet, dass das Verhalten durch seine Folgen beeinflusst wird.

<sup>20</sup> Vgl. GRESCHNER, J. (1996): Lernfähigkeit von Unternehmen, S. 51

<sup>21</sup> Vgl. z.B. PAUTZKE, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis, S. 96 f.

Einer der bedeutendsten Vertreter der kognitiven Position ist PIAGET. Seiner Auffassung nach ist das Lernen eines Individuums gleichzusetzen mit der Bildung immer komplexerer kognitiver Strukturen. Die geistige Basisausstattung (Intelligenz und Erfahrung, Interessen und Werthaltungen) ist dabei eine wesentliche Voraussetzung für das Problemlösen. Ein Individuum strebt danach, ein größtmögliches Gleichgewicht zwischen diesen Strukturen und seiner Umwelt herzustellen. Denken und Lernen sind demzufolge permanente Entwicklungsprozesse, in deren Verlauf das Individuum die von seiner materiellen und sozialen Umwelt gesetzten Bedingungen fortlaufend mit seinen eigenen Anschauungen vergleicht und immer stabilere Gleichgewichtszustände zu erreichen versucht. Dieser Prozess der sog. Äquilibration (Problemlösungslernen) erfolgt auf zwei Arten:<sup>22</sup>

- Assimilation (Verbesserungslernen)  
Umweltinformationen werden in einem aktiven Prozess der Bedeutungszuweisung in bestehende Schemata integriert. Dabei kann es auch zu Veränderungen der Umwelt durch das Individuum oder zu Neuinterpretationen der Umweltzustände kommen.
- Akkomodation (Veränderungslernen)  
Kognitive Strukturen werden durch strukturelle Veränderungen angepasst oder vollständig neu gebildet.

Die Äquilibration ist der Motor für Entwicklungs- und Lernprozesse, während derer das menschliche Denken fortwährend zwischen Assimilation und Akkommodation schwankt. Können Umweltinformationen nicht in geeigneter Weise in bestehende Schemata eingeordnet werden (Assimilation), motiviert der entstehende Ungleichgewichtszustand das Individuum zu einem Lernprozess höherer Ordnung (Akkommodation). Da die Umwelt sich laufend verändert, kann das angestrebte Gleichgewicht nie vollständig erreicht werden. Es existiert also kein statisches Gleichgewicht, sondern ein Fließgleichgewicht.

GAGNÉ<sup>23</sup> bemüht sich, die Erkenntnisse der verschiedenen Lerntheorien in ein hierarchisches Modell zu integrieren. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass sich Lernen in Teilprozesse zerlegen lässt, die hierarchisch aufeinander aufbauen. Das Lernen durch Problemlösung stellt dabei die höchste Lernform dar. Insbesondere unter Berücksichtigung der zentralen Erkenntnis von PIAGET, dass nicht zu jeder Zeit alles gelernt werden kann, ergeben sich folgende grundsätzliche Lernklassen:

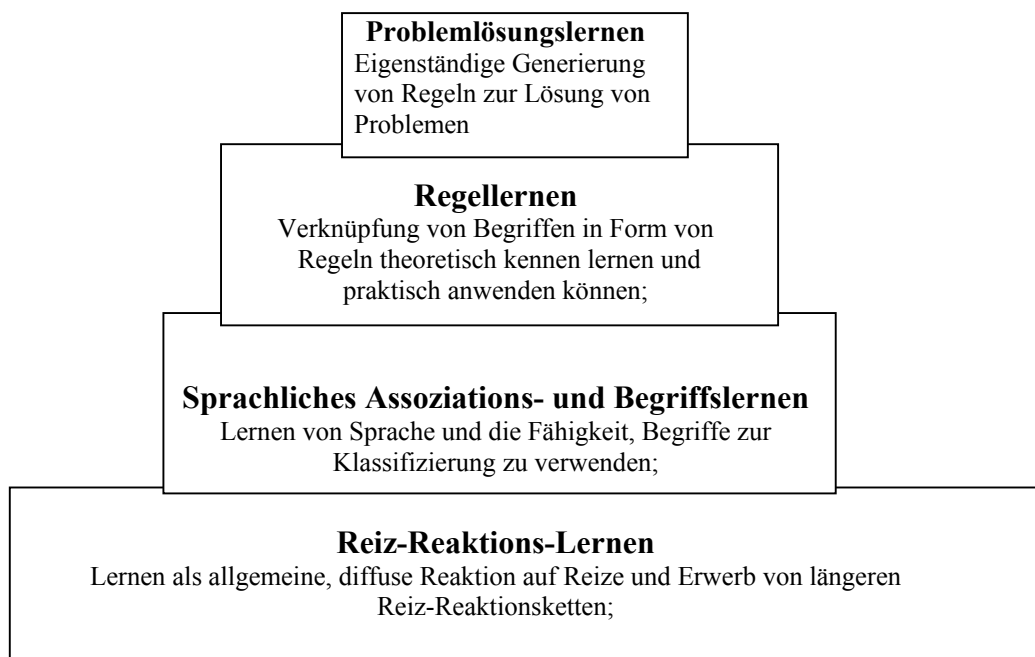
---

<sup>22</sup> Vgl. PIAGET, J. (1985): *Meine Theorie der geistigen Entwicklung*, S. 32 ff.

<sup>23</sup> Vgl. GAGNÉ, R. M. (1980): *Die Bedingungen des menschlichen Lernens*, S. 43 ff.



**Abb. 2 Hierarchisches Modell von Lernklassen nach Gagné**



Quelle: Eigene Darstellung 2001, nach GAGNÉ, R. (1980): Die Bedingungen des menschlichen Lernens, S. 43 f.

### 2.2.1.3 Sozial-kognitive Lerntheorie

Im Rahmen seiner sozial-kognitiven Lerntheorie vereinigt BANDURA sowohl kognitivistische mit behavioristischen Elementen und bezieht auch kollektive Phänomene in die Betrachtung ein. Die drei Größen Individuum, Verhalten und Umwelt bedingen sich wechselseitig, wobei in der konkreten Situation immer neu entschieden wird, welche Größe den zeitlichen Ablauf dominiert.<sup>24</sup>

Nicht nur Erfahrungen „am eigenen Leib“ beeinflussen das Verhalten, sondern auch das Beobachten bestimmter Verhaltenssequenzen, der situativen Bedingungen sowie der Konsequenzen, unter denen ein Verhalten bei anderen abläuft, bietet Lernanstöße. Diese Art Lernen entspricht quasi einem „Modelllernen“; beim Erwerb von sehr komplexen Verhaltensweisen kann das Modelllernen zur beschleunigten Übermittlung von Verhaltensmustern dienen. Damit ist es neben einer „gradueller Annäherung“ bzw. dem schrittweisen Aufbau von Verhaltensweisen auch möglich, Verhaltensweisen „ganzheitlich“ zu erwerben bzw. zu lernen. Dadurch wird der Aufwand eigener Erfahrungen verringert und die Gefahr, Fehler zu begehen kleiner. Die Beobachtung eines erfolgreichen Modellverhaltens führt dann zur komplexen Übernahme dieses Modellverhaltens.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Vgl. BANDURA, A. (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart, S. 20

<sup>25</sup> Vgl. BANDURA, A. (1976): Lernen am Modell. Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie

BANDURA identifiziert folgende Fähigkeiten beim lernenden Individuum:<sup>26</sup>

- Lernen am Modell bzw. Beobachtungslernen,  
Erwerb oder Veränderung von Verhaltensweisen durch die Beobachtung eines Modells (Realmodell oder mediales Modell wie Film, Text usw.). Im Rahmen der weitergehenden abstrakten Modellierung lernt der Beobachter die Übernahme der dem Modellverhalten zugrunde liegenden Regeln; bei der kreativen Modellierung werden die Einflüsse mehrerer Beobachtungen zu einem völlig neuen Verhaltensmuster re-kombiniert.
- Fähigkeit zur Antizipation,  
Die Vorwegnahme zukünftiger Ereignisse durch vorausschauendes Denken beeinflusst das Verhalten.
- Selbstreflexion und –regulation;  
Anhand selbst gesetzter Bewertungsmaßstäbe reflektiert und reguliert das Individuum seine Handlungen und ist dadurch fähig zu Selbstbekräftigung im Sinne der Selbstbelohnung und –bestrafung, Selbstbewertung, Selbststeuerung, Selbstunterweisung und Selbstmotivation.

Damit postuliert BANDURA eine Phase der Aufmerksamkeit gegenüber Information, die von Wahrnehmungseinstellungen – also auch dem Willen – gesteuert ist.<sup>27</sup> Die Motivation ist die notwendige Voraussetzung dafür, das Wissen überhaupt anwenden zu **wollen**. Motivation ist demnach der Antrieb zum Handeln, wobei zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden wird. Die extrinsische Motivation beruht auf einem Antrieb durch Belohnung und Bestrafung und hat demnach einen kontrollierenden und einen informierenden Aspekt (Einordnung der Leistung), nachdem eine direkte Leistungskontrolle in vielen Bereichen nicht mehr möglich ist. Der intrinsischen Motivation, die aus Interesse an der Tätigkeit oder der Sache selbst entsteht, wird in der Praxis zunehmend mehr Bedeutung zugemessen. Deshalb muss die extrinsische Motivierung möglichst so ausgestaltet sein, dass sie die intrinsische nicht zerstört.<sup>28</sup>

BANDURA entwickelt verschiedene Phasen des Modelllernens; auf die Aneignungsphase eines Modells durch Aufmerksamkeit und Behalten folgt die Phase der Verhaltensausführung in Form der Reproduktion, die durch Motivation verstärkt bzw. erst ermöglicht wird. Diesen Prozess zieht BANDURA auch zur Erklärung der Entstehung und Verbreitung sozialer Innovationen heran. Die Ausbreitung von Neuem in sozialen Gemeinschaften erfolgt somit auch in einem „... Kennenlernen neuartiger Verhaltensweisen und ihrer tatsächlichen Übernahme in die Praxis.“<sup>29</sup>

<sup>26</sup> Vgl. SCHERMER, F. J. (1991) Lernen und Gedächtnis, S. 83 f.

<sup>27</sup> Vgl. BANDURA, A. (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart, S. 32 ff.

<sup>28</sup> Vgl. OSTERLOH, M. / J. FROST (1996): Prozessmanagement als Kernkompetenz, S. 165/166

<sup>29</sup> BANDURA, A. (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie, S. 59

## 2.2.2 Gruppenlernen und Kollektives Lernen

Neben dem individuellen Lernen in einem sozialen Umfeld kann es auch zu einem **Lernen in der Gruppe** kommen. Auf die Frage, was das "Lernen" in sozialen Systemen<sup>30</sup> ausmacht, sind u.a. in der soziologischen und in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine Reihe von Antworten zu finden.

MILLER<sup>31</sup> vertritt in seiner **soziologischen Lerntheorie** für Situationen der Problemlösung die These von der Vorrangstellung des kollektiven Lernens vor dem Lernen des einzelnen Individuums. Er geht in seiner Forschung davon aus, dass die Existenz mindestens eines weiteren Individuums neben dem Lernenden erforderlich ist. Das Lernen des Einzelnen wird zwar nicht ausgeschlossen, aber MILLER setzt eine gegenseitige Abhängigkeit des Lernens eines Individuums von kollektiven Prozessen voraus. Soziale Zusammenhänge werden natürlicherweise von Menschen erst gelernt, wenn sie tatsächlich in Interaktion mit anderen treten. Autonomes Lernen betrifft den Wissenserwerb des einzelnen Individuums. Fundamentales Lernen setzt dagegen eine soziale Interaktion voraus und bildet den Bezugspunkt für autonomes Lernen.<sup>32</sup>

Über die Möglichkeit des Lernens eines einzelnen Individuums in sozialer Interaktion hinaus wird also ein direkter Zusammenhang des Lernens des Individuums und des Kollektivs skizziert, der für das Problemlösungslernen und für die Produktion von innovativ Neuem entscheidende Bedeutung besitzt<sup>33</sup>. Das Kollektiv als solches ist demnach nicht in der Lage zu lernen, aber es konstituiert den Rahmen für das Lernen des Individuums. Das Individuum testet die Ergebnisse seiner individuellen Argumentationen in kollektiven Diskursen. Dabei lernen sowohl das Individuum als auch die Gruppe. Weltbilder im Sinne gemeinsamer mentaler Modelle sind der zentrale Ansatzpunkt für die 'Synchronisation' des Lernens des Individuums mit dem Wissenserwerb im Kollektiv. Lernen findet statt, wenn das Individuum seine mentalen Modelle in individuellen oder kollektiven Argumentationen an kollektive ‚Schnittmengen‘ mentaler Modelle anpasst oder wenn sich die Schnittmenge der mentalen Modelle des Kollektivs ändert.<sup>34</sup>

Somit geht es beim kollektiven Lernen nicht allein darum kognitive und affektive Lernleistungen zu erreichen, sondern vor allem auch um ein soziales Lernen<sup>35</sup>, d.h. einen Fortschritt bezüglich der Kommunikationskompetenz. Kommunikation ist somit das zentrale Element sozialen Lernens.<sup>36</sup>

<sup>30</sup> Vgl. auch PAUTZKE, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis, S. 96 f.

<sup>31</sup> Vgl. MILLER, M. (1986): Kollektive Lernprozesse, S. 138 ff.

<sup>32</sup> Vgl. MILLER, M. (1986): Kollektive Lernprozesse, S. 140

<sup>33</sup> Vgl. MILLER, M. (1986): Kollektive Lernprozesse, S. 254 ff.

<sup>34</sup> Vgl. MILLER, M. (1986): Kollektive Lernprozesse, S. 265

<sup>35</sup> Soziales Lernen ist nicht gleichzusetzen mit den sozialen Lerntheorien.

<sup>36</sup> Vgl. NOTHELFER, R. (1999): Lernen in der Organisation, S. 211

### 2.2.3 Lernen in Organisationen bzw. organisationales Lernen

Eine lernende Organisation kann ein Unternehmen, eine Hochschule, eine Behörde, eine Gemeinde oder eine Region sein.<sup>37</sup> In diesem Kapitel, das in erster Linie Erkenntnisse aus der betriebswissenschaftlichen Forschung aufgreift, wird das Organisationsverständnis auf Wirtschaftsunternehmen bezogen; der Transfer auf die organisationale Einheit einer Region wird dann im nachfolgenden Kapitel 2.3 vorgenommen.

Grundlegend für organisationales Lernen sind die Prozesse des lernenden Individuums. Wesentliches Wissen erwirbt das Individuum wie bereits erwähnt im sozialen Kontext. Für das kollektive Lernen im organisationalen Kontext kommen nun weitere Phänomene hinzu, die hier geschildert werden sollen.

Fast alle damit befassten Autoren betonen den fragmentarischen Charakter der bisherigen Beschäftigung mit dem Phänomen organisationalen Lernens.<sup>38</sup> Auch die Benennung des Phänomens ist nicht einheitlich: Einige Autoren übernehmen den im Englischen geprägten Begriff Organizational Learning und sprechen von organisationalem Lernen; in anderen Arbeiten finden sich die Begriffe organisatorisches Lernen oder Organisations-Lernen. In dieser Arbeit wird im Weiteren von organisationalem Lernen gesprochen.

#### 2.2.3.1 Zentrale Arbeiten im Zusammenhang mit organisationalem Lernen

Während kognitivistisch-orientierte Arbeiten das Produkt von Lernvorgängen auf der kulturellen Ebene gemeinsam geteilter Werte und Normen sehen, stellen neuere Ansätze einen weiter gefassten Begriff des organisationalen Wissens in den Vordergrund und beziehen verstärkt kollektive Informationsverarbeitungsprozesse ein.

Es gibt eine Reihe von Arbeiten, die versuchen, Ordnung in die Vielfalt der Ansätze zu bringen.<sup>39</sup> Eine Gruppe von Autoren setzt Lernen mit einer Erhöhung der Effizienz organisationalen Handelns<sup>40</sup> bzw. des Problemlösungspotentials<sup>41</sup> gleich. Dabei bezieht sich die "Effizienz" auf die Lösung bekannter, das "Problemlösungspotential" auf die Lösung bislang noch ungelöster Probleme. Lernen kann aber auch als "Lernen aus Erfahrung"<sup>42</sup> bzw. als "Adaption" an die Umwelt<sup>43</sup> verstanden werden. Diese Ansätze betonen vor allem, dass Organisationen in Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt lernen.

<sup>37</sup> Vgl. SCHAFFER, F. / K. THIEME (1999): Lernende Regionen. Organisation – Management – Umsetzung, S. 5

<sup>38</sup> Vgl. DUNCAN, R. / A. WEISS (1979): Organizational Learning: Implications for Organizational Design, S. 78; SHRIVASTAVA, P. (1983): Typology of Organizational Learning Systems, S. 9; FIOL, C. M. / M. A. LYLES (1985): Organizational Learning, S. 803

<sup>39</sup> So z.B. GRESCHNER, J. (1996): Lernfähigkeit von Unternehmen., S. 103 ff.

<sup>40</sup> Vgl. z.B. DUNCAN, R. / A. WEISS (1979): Organizational Learning: Implications for Organizational Design S. 81 ff.

<sup>41</sup> PROBST, G. J. B. / B. S. T. BÜCHEL (1994): Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, S. 17

<sup>42</sup> Vgl. z.B. MARCH, J. / J. OLSEN (1976): Organizational Learning and the Ambiguity of the Past, S. 153 f.

<sup>43</sup> Vgl. FIOL, C. M. / M. A. LYLES (1985): Organizational Learning, S. 809 ff.

Der größte Teil der Autoren hingegen verbindet organisationales Lernen mit der Veränderung von Wissen und Wissensstrukturen innerhalb der Organisationen.<sup>44</sup> Schließlich kann organisationales Lernen als Veränderung (formaler) organisatorischer Systeme aufgefasst werden. Solche Systeme bilden sich entweder evolutionär heraus<sup>45</sup> oder sie werden bewusst geplant<sup>46</sup>. In beiden Fällen besteht Lernen aus der Sedimentation von Wissen<sup>47</sup>, das fortan nicht mehr diskursiv verfügbar sein muss, um trotzdem weiterhin das organisatorische Handeln zu prägen. Organisationales Lernen zeigt sich in der Art und Weise, wie die Wissensbasis einer Organisation - also jenes Wissen, das für die Akteure einer Organisation prinzipiell erreichbar ist - genutzt, verändert und fortentwickelt wird.<sup>48</sup>

Organisationales Lernen kann also darin bestehen,

- vorhandenes Wissen tatsächlich in organisatorische Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen, und
- dass das organisatorische Wissen durch neues Wissen verändert und fortentwickelt wird und es zu einer Evolution der organisationalen Wissensbasis kommt.<sup>49</sup>

Organisationales Lernen hat demnach ein sichtbares Ergebnis: Die **Veränderung von Strukturen und Verhalten** - und ein unsichtbares Ergebnis: Die **kognitive Generierung von Einsichten**.<sup>50</sup>

Lernen betrifft die Veränderung von Wissen im weiten Sinne, wobei eine Veränderung verschiedene Wissensarten gleichzeitig beinhalten kann und unterschiedlich in Tiefe und Inhalt sein kann. Die meisten Untersuchungen<sup>51</sup> unterscheiden drei Ebenen des Lernens.<sup>52</sup>

<sup>44</sup> Vgl. ARGYRIS, C. / D. A. SCHÖN (1985): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective oder auch KIRSCH, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung

<sup>45</sup> Vgl. SHRIVASTAVA, P. (1983): Typology of Organizational Learning Systems, S. 7

<sup>46</sup> Vgl. JELINEK, M. (1979): Institutionalizing Innovations. A Study of Organizational Learning Systems

<sup>47</sup> Vgl. BÜHL, W. L. (1984): Die Ordnung des Wissens, S. 57

<sup>48</sup> Vgl. KIRSCH, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, S. 500.

<sup>49</sup> Vgl. MÜLLER-STEWENS, G. / G. PAUTZKE (1994): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen, S. 193

<sup>50</sup> Vgl. SIMON, H. (1969): The Sciences of the Artificial zitiert nach FIOL, C. M. / M. A. LYLES (1985): Organizational Learning, S. 803

<sup>51</sup> Die Systematisierung in der Literatur zum Lernen von Organisationen ist sehr vielfältig – ebenso die begriffliche Darstellung der Einzelphänomene. PROBST, G. / B. BÜCHEL (1994): Organisationales Lernen, Wiesbaden, S. 178 bieten hier einen umfassenden Überblick.

<sup>52</sup> Vgl. SHRIVASTAVA, P. (1983): Typology of Organizational Learning Systems, S. 9  
Vergleiche auch die Ausführungen in Kapitel 2.2.1.2. dieser Arbeit (kognitive Lerntheorien).

**Adaptive Learning** (Assimilation, Anpassungslernen, Erhöhung der Effizienz, Verbesserungslernen, *single-loop learning*)

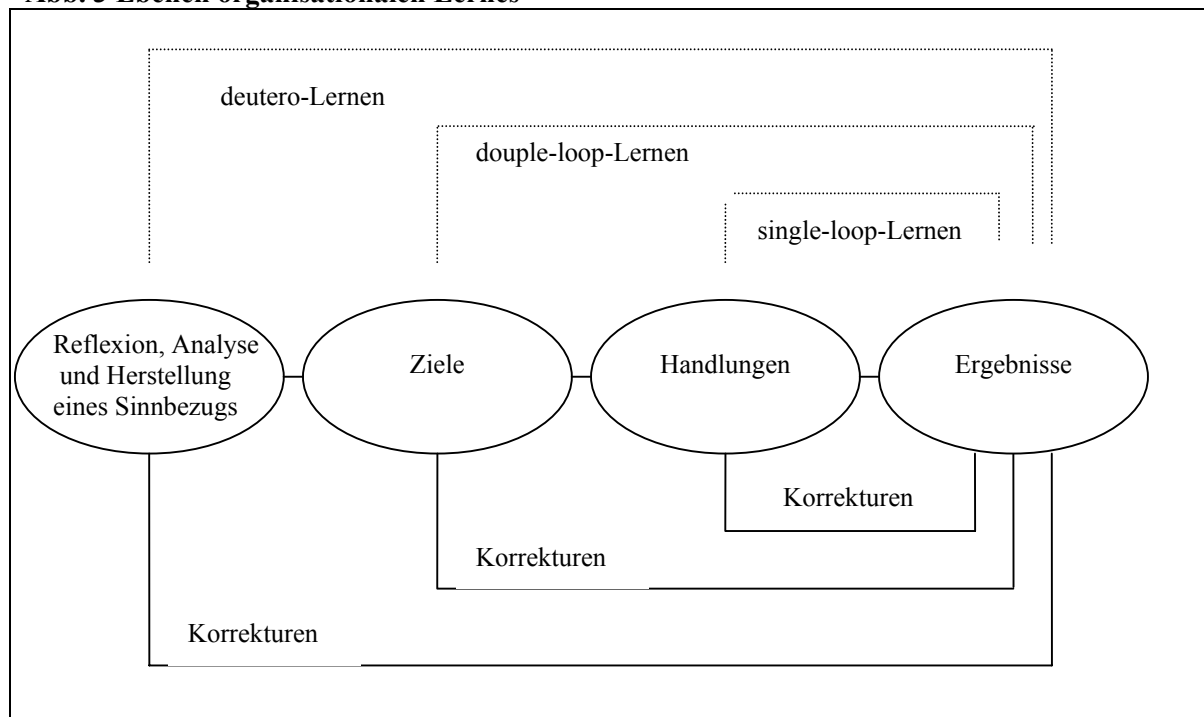
Organisationen passen ihre Ziele, Entscheidungen und Verhalten an Veränderungen der Umwelt an. Lernen ist ein Anpassungsprozess, der auf Erfahrungen der Vergangenheit aufbaut.<sup>53</sup> Dies entspricht einer einfachen feedback-Schleife, und ergibt sich damit z.B. aus dem Vergleich Ist-Zustand und Soll-Zustand.

**Assumption Sharing** (Akkomodation, Veränderungslernen, Lernen aus Erfahrung, *double-loop learning*)

Organisationen besitzen kollektiv geteilte Wissensbestände, in denen Aussagen zu Verhaltensmöglichkeiten in Form von Wertvorstellungen kultiviert sind. Die doppelte feedback-Schleife beinhaltet nicht nur einen Ist-Soll-Vergleich, sondern auch einen Soll-Soll-Vergleich. D.h. Ziele, Normen und Werte werden hinterfragt. Dazu ist ein intensiver Kommunikationsprozess innerhalb einer Organisation notwendig.<sup>54</sup>

**Development of Knowledge Base** (Aquilibration, Gleichgewichtsherstellung; Prozesslernen, Problemlösungslernen, Lernen lernen, Organisationstransformation, *deutero-learning*)  
Lernen beschreibt den Prozess der Generierung von Wissen über Transformationsprozesse der Organisation, bezieht sich also auf eine reflektierende Betrachtung von der Metaebene. Es entspricht einem Lernen des Lernens, da die Systemmitglieder lernen, mit single-loop-Lernen und double-loop-Lernen reflektiert umzugehen.

**Abb. 3 Ebenen organisationalen Lernens**



Quelle: PROBST, G. / B. BÜCHEL (1994): Organisationales Lernen, S. 38, verändert; nach ARGYRIS / SCHÖN, 1978

<sup>53</sup> Vgl. z.B. MARCH, J. / J. OLSEN (1976): Organizational Learning and the Ambiguity of the Past, S. 153 f.

<sup>54</sup> Vgl. z.B. ARGYRIS, C. / D. A. SCHÖN (1985): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective, S. 74 f.

Allerdings beantworten die Definitionen organisationalen Lernens nur unzureichend die kritischen Fragen wie: Was ändert sich durch das Lernen wirklich? Was löst es aus? Wie ist es zu messen. Genügt es, wenn Überlegungen vorhanden sind, oder müssen bereits veränderte Verhaltensweisen beobachtbar sein? In allen Ansätzen wird von der Annahme ausgegangen, dass Lernen zukünftiges Handeln **verbessert**.

Neben der Anpassung an Umweltveränderungen durch die Verbesserung organisationaler Handlungen wenden sie sich hin zu einer Entwicklung des Problemlösungspotentials und zu einer kreativen Gestaltung der Zukunft.<sup>55</sup> Die Zielsetzung organisationalen Lernens verdeutlicht den Unterschied zu klassischen Konzepten der Organisationsentwicklung: Es geht nicht um inkrementale Anpassungsschritte, um Lernen in Organisationen, oder um Lernen von Individuen oder Gruppen, sondern um die **Transformation der gesamten Organisation** im Sinne eines Paradigmenwechsels, wobei die Fähigkeit zum so verstandenen Lernen vor allem in einer permanenten Veränderungsbereitschaft und –möglichkeit bestehen muss.<sup>56</sup>

**Ausgelöst** werden organisationale Lernprozesse durch die Bewältigung von auftretenden **Problemen**. Weitere Auslösefaktoren neben diesen externen Einflussgrößen können auch **Gelegenheiten** und **Menschen** sein. Aus der Innovationsforschung liegen seit ihren Anfängen Hinweise dafür vor, dass Krisensituationen treibende Kräfte für Erneuerungen darstellen.<sup>57</sup> Erfolgt die Fehlerkorrektur im Rahmen der bestehenden mentalen Modelle, handelt es sich um single-loop-Lernen. Scheitert die Problemlösung, motiviert dies zu double-loop-Lernen.<sup>58</sup> Ein auf diese Weise induziertes organisationales Lernen ist ein evolutionärer Prozess, bei dem vorhandenes Wissen angewendet, seine Fehlerhaftigkeit festgestellt und dadurch gelernt wird.

Eine zentrale Aufgabe der strategischen Planung ist es, durch die Betrachtung der Umwelt antizipatorisch Chancen und Risiken für das Unternehmen zu erkennen sowie Handlungen einzuleiten, bevor Krisen entstehen. Besonders die Ansätze zu organisationalem Lernen, die der Selbstorganisation breiten Raum geben, betonen die durch Redundanz und Überschussreserven vorhandenen Ressourcen zum Experimentieren und Wahrnehmen von Gelegenheiten.

HEDBERG sieht Menschen als wichtige Auslöser für Lernvorgänge, die sogar strategische Neuorientierungen bewirken können.<sup>59</sup> Allerdings können sich einzelne Organisationsmitglieder auch als **Lernbarrieren** erweisen. Deshalb ist der Austausch von Personen ein übliches Mittel, um z.B. durch Neueinstellungen neues individuelles Wissen zu erwerben, das

<sup>55</sup> Vgl. GRESCHNER, J. (1996): Lernfähigkeit von Unternehmen, S. 107

<sup>56</sup> Vgl. KREBSBACH-GNATH, C. (1996): Organisationslernen: Theorie und Praxis der Veränderung, S. 86

<sup>57</sup> Vgl. WILDEMAN, H. (1995): Die Lernende Organisation, S. 8 f.

<sup>58</sup> Vgl. ARGYRIS, C. / D. A. SCHÖN (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective, S. 18 ff.

<sup>59</sup> Vgl. HEDBERG, L. (1981): How Organizations Learn and Unlearn, S. 17

in kollektiv geteiltes Wissen überführt werden kann. Führungskräfte beeinflussen durch ihr Führungsverhalten Lernprozesse:<sup>60</sup>

- so gestalten sie die harten und weichen Faktoren des Systems, damit sich das Lernpotential voll entfalten kann,
- sie begleiten andere bei ihrer Informationskonstruktion und –verarbeitung,
- sie haben eine Vorbildfunktion inne, die anderen ein Lernen am Modell ermöglicht.

### 2.2.3.2 Akteure im organisationalen Lernprozess

In Bezug auf die wesentlichen Beteiligten in organisatorischen Lernprozessen ist sich die Forschung nicht einig. Während einige Autoren<sup>61</sup> zu der Erkenntnis gelangen, dass das neue Problemlösungspotential vom Management, der Machtelite bzw. der "dominant coalition" erarbeitet wird, ist nach systemtheoretischen Ansätzen die ganzheitliche Beteiligung aller Mitglieder des Systems gefordert<sup>62</sup>. "... es lernt nicht eine Person oder eine Elite (...) stellvertretend für die ganze Organisation (vikarisches Lernen), sondern Lernen ist eine Veränderung von Wissensbeständen der ganzen Organisation"<sup>63</sup>.

Zwar kommt der Führung im Lernprozess die besondere Bedeutung zu, "die Stärken und Schwächen der bisherigen Kultur im Hinblick auf eine veränderte Umwelt festzustellen, eine strategische Vision für die Reaktion darauf festzulegen und sie in neue Wertvorstellungen umzusetzen."<sup>64</sup> Es ist jedoch sinnvoll, die Zielfindung und die Akzeptanz mittels breit angelegter partizipativer Prozesse zu unterstützen. Wichtige zentrale Beteiligte des Lernprozesses sind die Berater, seien sie nun Mitglied der betreffenden Organisation (interne Berater) oder nicht (externe Berater). Verbindendes Glied zwischen den Akteuren im organisationalen Lernprozess ist die Kommunikation. Der Prozess des Lernens an sich bleibt eine black box: Wie beim individuellen Lernen sind bestenfalls "Stationen auf dem Wege" in Form von Veränderungen beobachtbar.

Interessant ist in diesem Zusammenhang sicherlich auch die Frage, welchen Weg eine Idee bis zu ihrer konkreten Umsetzung nimmt und so auch die Frage nach den Trägern des Lernprozesses. Hier können wieder Überlegungen aus dem Bereich der Organisationsforschung Hinweise liefern.

<sup>60</sup> Vgl. SENGE, P. M. (1998): Die fünfte Disziplin, S. 150 ff.

<sup>61</sup> Z.B. DUNCAN, R. / A. WEISS (1979): Organizational Learning oder GARRAT, B. (1990): Creating a Learning Organization

<sup>62</sup> Vgl. MORGAN, G. (1986): Images of Organization

<sup>63</sup> STAEHLE, W. H. (1991): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 844

<sup>64</sup> KREBSBACH-GNATH, C. (1996): Organisationslernen: Theorie und Praxis der Veränderung, S. 57



Häufig wird davon ausgegangen, dass sich organisatorisches Lernen in einem von allen Organisationsmitgliedern gleichermaßen getragenen (Veränderungs-)Prozess zeigt.<sup>65</sup> Nach dieser Sichtweise, die in engem Zusammenhang mit der Diskussion um die Organisationskultur zu sehen ist, sind **alle** Teilnehmer einer bestimmten Organisation Träger des organisatorischen Lernens.<sup>66</sup>

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, organisatorisches Lernen als das Lernen einer organisatorischen Elite zu verstehen. Diese Sichtweise geht davon aus, dass Organisationen im Regelfall oligarchisch geführte Systeme sind, in denen sich eine dominierende Koalition ausgebildet hat<sup>67</sup>. Da ein enger Zusammenhang zwischen Lernen und Macht besteht<sup>68</sup>, haben Lernprozesse der herrschenden Elite die größte Chance, die organisatorischen Entscheidungsprozesse zu beeinflussen<sup>69</sup>.

Beide Ansätze betonen individuelle Akteure als Träger von Lernprozessen in Organisationen. Sofern die Akteure in der Organisation die Ergebnisse ihrer Handlungen kritisch verfolgen, können sie möglicherweise aus den dabei gewonnenen Erfahrungen lernen. Falls das so gewonnene Wissen der Organisation wieder zur Verfügung gestellt wird, liegt organisatorisches Lernen vor. Zur Verbesserung des organisatorischen Lernens ist es danach naheliegend, beim einzelnen Organisationsmitglied anzusetzen und ihm größere Freiräume zum Denken und Handeln zu eröffnen.<sup>70</sup> Allerdings müssen verbesserte Bedingungen für individuelle Lernprozesse nicht zwangsläufig auch eine Verbesserung des organisatorischen Lernens ergeben; entscheidend ist es, dass eine gewisse **Kompetenz** zur Gestaltung der jeweiligen Arbeitsabläufe vorhanden ist und vor allem eine Hierarchie- und Funktionsgrenzen überschreitende Kommunikationsstruktur die Wissensdiffusion ermöglicht.<sup>71</sup>

Andere Autoren versuchen, nicht bereits definitorisch festzulegen, welche Personen in der Organisation Träger organisatorischer Lernprozesse sein können. Organisatorisches Lernen besteht dann in der Veränderung des für eine Organisation verfügbaren Wissens.<sup>72</sup> Es umfasst damit sowohl Veränderungen des Wissens einer Elite als auch des von allen Organisationsmitgliedern geteilten Wissens, jedoch nur in dem Umfang, in dem es für die Organisation bereitgestellt wird.

---

<sup>65</sup> Vgl. JELINEK, M. (1979): Institutionalizing Innovations. A Study of Organizational Learning Systems, S. 16; DUNCAN, R. / A. WEISS (1979): Organizational Learning: Implications for Organizational Design, S. 86

<sup>66</sup> Vgl. ETZIONI, A. (1975): Die aktive Gesellschaft, S. 201 ff.

<sup>67</sup> Vgl. THOMPSON, J. (1967): Organizations in Action., S. 126 ff.

<sup>68</sup> Vgl. DEUTSCH, K. W. (1973): Politische Kybernetik. Modelle und Perspektiven, S. 327 ff. und PAUTZKE, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis, S. 55 ff.

<sup>69</sup> Vgl. DE GEUS, A. P. (1988): Planning as Learning, S. 71

<sup>70</sup> Vgl. MÜLLER-STEWENS, G. / G. PAUTZKE (1994): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen, S. 194

<sup>71</sup> Vgl. NOTHELFER, R. (1999): Lernen in der Organisation, S. 212

<sup>72</sup> Vgl. KIRSCH, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, S. 500

Schließlich verzichtet eine vierte Begriffsstrategie ganz auf die Bestimmung sozialer Akteure als Träger organisatorischen Lernens und geht stattdessen von Veränderungen der Organisation selbst aus. Organisatorisches Lernen kann dann auch stattfinden, wenn Lernerfahrungen in organisatorische Standardprozeduren oder Systeme einfließen und konserviert werden.<sup>73</sup> MARCH / OLSEN<sup>74</sup> schreiben dazu: "Normally it is argued that organizations try to perpetuate the fruits of their learning by formalizing them."

Organisatorisches Lernen ist also dadurch gekennzeichnet, dass es sich entweder um ein stellvertretendes individuelles Lernen für eine Organisation oder aber um die Veränderung eines von allen Mitgliedern geteilten Wissens der Organisation handelt. Prozesse des organisatorischen Lernens unterscheiden sich von individuellen Lernprozessen vor allem dadurch, dass sie in arbeitsteiligen, formalen Systemen stattfinden; Struktur und Kultur dieser sozialen Systeme bilden Rahmenbedingungen, die den Verlauf organisatorischer Lernprozesse maßgeblich beeinflussen.<sup>75</sup>

### 2.2.3.3 Strukturelle Voraussetzungen für organisationale Lernprozesse

KREBSBACH-GNATH ermittelt als wesentliche Determinanten, die notwendig sind, den Lernprozess der Organisation zu initiieren bzw. auch im Verlauf zu stützen<sup>76</sup>, folgende Bereiche:

- Die Existenz eines offenen Umfeldmonitoring, d.h. die Beobachtung von Entwicklungen in den für die Organisation relevanten Umfeldern.
- Eine Beziehungsgestaltung im Innenbereich der Organisation, die durch eine
  - Konfliktkultur (Konflikte werden wahrgenommen und konstruktiv bearbeitet),
  - Dialogorientierung (die Schaffung offener und direkter Kommunikation wird als proaktive Führungsaufgabe verstanden)<sup>77</sup> und
  - Lernkultur (keine Ebene in der Organisation ist vom Lernen entbunden) geprägt ist.

Die Organisationskultur ist das tragende Element in jedem Veränderungsprozess.<sup>78</sup> Ohne einen Kulturwandel innerhalb der Organisation bleibt es bei einem "single-loop learning", also einem Lernen in einer Organisationskultur, ohne diese signifikant zu verändern.

- Die Existenz oder Entwicklung von lernfähigen Führungskräften (d.h. Eigenschaften und Persönlichkeitsstruktur der Führungskräfte).

<sup>73</sup> Vgl. SCHEIN, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, S. 3

<sup>74</sup> MARCH, J. / J. P. OLSEN (1975): The uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity, S. 157

<sup>75</sup> Vgl. SCHEIN, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, S. 14

<sup>76</sup> Vgl. KREBSBACH-GNATH, C. (1996): Organisationslernen: Theorie und Praxis der Veränderung, S. 159/160

<sup>77</sup> Vgl. SCHEURER, S. / M. ZAHN (1998): Organisationales Lernen, S. 180

<sup>78</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch HOFBAUER, W. (1992): Lernfähige Unternehmen für das Jahr 2000: Die Evolution von Kultur und Strategie, S. 310

- Organisationsstrukturelle Bedingungen, die Freiräume schaffen.  
Zwar werden häufig die dezentrale Struktur mit umfangreicher Delegation von Verantwortung sowie Umweltoffenheit auf allen Ebenen als Erfolgsfaktor für organisationale Lernprozesse genannt; Lernen ist aber in eher hierarchisch strukturierten Organisationen, in denen Veränderungen von der Unternehmensführung oder speziellen Stäben vorgedacht und vorgeschrieben werden, ebenfalls erfolgreich möglich. Wichtig ist offenbar die Form der internen Verarbeitung durch Kommunikation. Von Vorteil scheint hier die Einrichtung von Teams, die zeitlich befristet bestimmte Projekte übernehmen, sich aus Mitarbeitern verschiedener Produktionsbereiche zusammensetzen und mit Verantwortung ausgestattet sind.
- Eine Zukunftsorientierung, die die Soll-Vorstellung über das Selbstverständnis in Form eines Leitbildes oder einer Vision formuliert (Maßstab für das Verhalten der Organisationsmitglieder).
- Präzisierung der Gestaltungsleitlinien (verbindliches und verpflichtendes Leitbild, in dem die notwendigen Teilschritte der Entwicklung, Umsetzung und Prüfung aus der Vision abgeleitet werden).

Insbesondere die Zukunftsorientierung innerhalb der Organisation erscheint als besonders wesentlich. "Allen (...) Strategien zur Erhöhung der Lernfähigkeit von Unternehmen ist die Grundvoraussetzung gemeinsam, dass die Mitarbeiter eine Vorstellung davon haben, wohin das Unternehmen gehen soll."<sup>79</sup> So betont KREBSBACH-GNATH<sup>80</sup> die ausgesprochen Bedeutung eines gemeinsamen Leitbildes oder einer gemeinsamen Vision als Grundvoraussetzung zur Erhöhung der Lernfähigkeit in Organisationen bzw. Gesellschaftssystemen.

#### 2.2.3.4 Zentrale Prozessvariablen für organisationales Lernen

Als zentrale **Prozessvariablen** sind zu nennen:<sup>81</sup>

- Die Beteiligung im Sinne von wirklicher Einbindung und nicht nur Konsultation der Organisationsmitglieder, sowie Hinzuziehung (interner oder externer) Berater. Diese Variable ist der praktische Ausdruck der für den Prozess notwendigen Konflikt-, Dialog- und Lernkultur.
- Die sukzessive Implementation und Einübung von neuen Verhaltensnormen durch formale Planungs- und Kontrollinstrumente sowie Entscheidungssysteme.
- Die ständige und intensive kommunikative Begleitung des Prozesses, sowie Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Notwendig hierfür ist der Aufbau einer Informations- und Kommunikationskultur, innerhalb der der Wissenstransfer alle Hierarchien bzw. Abteilungsgrenzen durchdringt.

<sup>79</sup> ANTAL, B. (1991): Gehör schaffen für Verrückte, S. 10 zitiert nach KREBSBACH-GNATH (1996): Organisationslernen: Theorie und Praxis der Veränderung, S. 51.

<sup>80</sup> Vgl. KREBSBACH-GNATH, C. (1996): Organisationslernen: Theorie und Praxis der Veränderung, S. 52

<sup>81</sup> Vgl. KREBSBACH-GNATH, C. (1996): Organisationslernen: Theorie und Praxis der Veränderung, S. 161

- Ein wesentlicher Bestandteil ist die Institutionalisierung bzw. Formalisierung des Wissens, indem es in Form von Handlungswissen allen Mitarbeitern der Organisation zugänglich gemacht wird. Mögliche Institutionalisierungsmaßnahmen sind Datenbanken und Expertensysteme, Visualisierungsmaßnahmen, transparente Informationsmanagementsysteme und gegenseitige interne Weiterbildungsmaßnahmen.<sup>82</sup>
- Die integrierte Evaluation, die den Grad der Zielerreichung misst und Abweichungen sowie Fehler korrigiert.

Organisatorische Einflussgrößen können zum einen dazu führen, dass Lernprozesse behindert werden. So verhindern etwa Rollenerwartungen und Standardprozeduren, dass individuelle Lernerfahrungen der Organisation zur Verfügung gestellt werden.<sup>83</sup> Andererseits können die organisatorischen Rahmenbedingungen aber auch Ressourcen für organisatorische Lernprozesse darstellen, die weit über die Möglichkeiten individueller Lernprozesse hinausreichen.<sup>84</sup> Schließlich kann der organisatorische Rahmen auch dadurch organisatorisches Lernen fördern, dass er neben der "Basis" und dem "Horizont" auch noch eine "Vision" für organisatorische Lernprozesse vermittelt.<sup>85</sup>

## 2.2.4 Lernen in politischen Systemen

Die Frage nach der Lernfähigkeit gesellschaftlicher Systeme wurde in der Vergangenheit in der politikwissenschaftlichen Forschung unter historisch-evolutionstheoretischen und unter kybernetisch-systemischen Gesichtspunkten behandelt, wobei jeweils die Lernfähigkeit des zentralen Steuerungssystems im Vordergrund stand.<sup>86</sup>

SCHON<sup>87</sup> z.B. überträgt das Lernkonzept auf politische Systeme und erwähnt in seinen Untersuchungen auch die räumliche Komponente, wobei er von einem strikten Zentrums-Peripherie-Prozess ausgeht: Wenn eine Politik im Rahmen eines Lernprozesses durchgesetzt werden soll, bedeutet das, dass um zentrale politische Themen herum eine Vielzahl von miteinander verbundenen, räumlich begrenzten Lernprozessen in Gang gesetzt und gesteuert werden müssen. Wenn behauptet wird, eine zentrale Politik setze sich auf lokaler Ebene durch, so ist dieser Vorgang im Grunde ein lokaler Prozess des Erkennens der gesellschaftlichen Verhältnisse.

Die Zentrale kann erste Beispiele oder politische Grundthemen angeben, die Kettenreaktionen für Veränderungen auf lokaler Ebene verursachen. Die Zentrale kann lokalen Instanzen helfen, voneinander zu lernen. Sie kann vielleicht sogar ihren Einfluss geltend machen,

<sup>82</sup> Vgl. GÜLDENBERG, S. / R. ESCHENBACH (1996): Organisatorisches Wissen und Lernen, S. 8

<sup>83</sup> Vgl. MARCH, J. / J. OLSEN (1976): Organizational Learning and the Ambiguity of the Past, S. 57

<sup>84</sup> Vgl. GIDDENS, A. (1984): Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung, S. 25 ff.

<sup>85</sup> Vgl. SHRIVASTAVA, P. (1983): Typology of Organizational Learning Systems, S. 22

<sup>86</sup> Vgl. HELLSTERN, G.-M. (1988): Können Institutionen lernen?, S. 21

<sup>87</sup> SCHON, D. (1973): Die lernende Gesellschaft

um Veränderungen in der Machtstruktur herbeizuführen, die aller Wahrscheinlichkeit nach zur Aufdeckung sozialer Vorgänge auf der lokalen Ebene führen. Veränderungen lokaler Systeme beeinflussen sich auch gegenseitig. Darüber hinaus beeinflusst die allmähliche Umwandlung des Gesamtsystems den Zusammenhang, in dem jedes einzelne System seine Umwandlung erlebt. Dieser ausgedehnte Prozess kann "kritisch" werden, sobald Ideen, die der Umwandlung zugrunde liegen, ins Bewusstsein der Öffentlichkeit dringen und sich die Zahl der Lernenden und der Multiplikatoren vervielfacht.<sup>88</sup>

Ein System, das sich so verhält, ist nach SCHON ein lernendes System. Darin hat die Zentrale die Aufgabe, den Lernprozess auf lokaler Ebene einzuleiten, zu unterstützen und anzu-spornen. „Ein derartiger Prozess gerät unvermeidlich in Konflikt mit Forderungen, auf bestimmten politischen Positionen zu beharren und politische Grundsätze gleichmäßig anzuwenden. Er gerät weiter in Konflikt, mit vielen traditionellen Praktiken innerhalb legislativer und administrativer Abläufe. Er stellt insbesondere Anforderungen an die ausführenden Organe und auch an das jeweilige Netz, durch das Informationen von der Zentrale an die lokalen Instanzen gelangen.“<sup>89</sup> „So tendiert ein von staatlichen Stellen getragener Lernprozess oftmals lediglich dazu, die örtlichen Instanzen zu veranlassen, dass sie in Übereinstimmung mit der zentralen Politik handeln.“<sup>90</sup>

## 2.3 Das Konzept der Lernenden Region

Die Übertragung der Erkenntnisse aus den Theorien zum individuellen, kollektiven und organisationalen Lernen auf die regionale Ebene - im Ansatz der Lernenden Region - ist seit Mitte der 90er Jahre (u.a. STAHL 1994, MORGAN 1995, FLORIDA 1995) in der Diskussion.<sup>91</sup> Unter einer lernenden Region werden regionale Prozesse der Codierung und Verankerung von Wissen sowie die Transformation von Wissen in praktische Kompetenz zur Förderung regionaler Entwicklungen verstanden.<sup>92</sup> Erkenntnisse der Theorien von individuellem, kollektiven und organisationalem Lernen liegen dem Konzept zugrunde; die Region nimmt den Stellenwert einer Organisation ein. Doch lassen sich die Erkenntnisse insbesondere zum organisationalen Lernen, die ursprünglich vor allem auf den Untersuchungsgegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung, das Unternehmen, bezogen waren, auch tatsächlich auf eine Region übertragen?

<sup>88</sup> Vgl. SCHON, D. (1973): Die lernende Gesellschaft, S. 168

<sup>89</sup> SCHON, D. (1973): Die lernende Gesellschaft, S. 169

<sup>90</sup> SCHON, D. (1973): Die lernende Gesellschaft, S. 184

<sup>91</sup> Einen umfassenden Überblick geben z. B. OINAS, P. / S. VIRKALLA (1997): Learning, Competitiveness and Development und HASSINK, R. (1997): Die Bedeutung der Lernenden Region für die regionale Innovationsförderung sowie SCHEFF, J. (1999): Lernende Regionen - Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen.

<sup>92</sup> Vgl. Klemm, U. (2001): Die „Lernende Region“, S. 30

Eine moderne Organisation zeichnet sich z.B. durch die systematische Förderung des Lernens der Mitarbeiter aus.<sup>93</sup> Das Konzept der Lernenden Region schlägt vor, ähnlich wie im Lernenden Unternehmen, die Potentiale aller regionalen Akteure zu mobilisieren und zu nutzen, um Regionalentwicklung "von unten nach oben" selbstorganisiert und selbstverantwortlich in die Wege zu leiten. Wie die neuen betrieblichen Organisationsformen versprechen diese selbstorganisierten Entwicklungsprozesse – so nimmt man an – ein Höchstmaß an Flexibilität gegenüber den raschen Veränderungen der Märkte. Selbstorganisation beschleunigt die regionale Entwicklungsdynamik durch Mobilisierung aller regionalen Kreativitätspotentiale – und in der regionalpolitischen Diskussion wird Lernfähigkeit vor allem gesehen als ein "schnelles Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen".<sup>94</sup> Doch ist dies in der Praxis realistisch umzusetzen? Selbstorganisierte, selbstverantwortliche Entwicklungsprozesse aller regionalen Akteure werden hier gesehen als **Ergebnis** von Lernprozessen; doch sind diese Momente nicht vielmehr die **Voraussetzung** dafür, dass überhaupt ein Lernen stattfinden kann?

In dem Ansatz wird einer Region als organisatorischer Einheit die Fähigkeit zu einem dauerhaften (regionalen) Wandel, zur Umweltsanpassung sowie auch zur aktiven Umweltgestaltung unterstellt. Auf der Ebene der organisationalen Lerntheorien entspräche dies einem Deutero-Learning, eines Lernen des Lernens also, bei dem Ziele und Wege des Lernens thematisiert, alte Lernroutinen reflektiert und – im Sinne eines alternierenden Erlernen und Entlernen – in Frage gestellt werden.<sup>95</sup> Wer kann in einer Region der Träger bzw. Initiator solch reflektiver Betrachtungen sein? Handeln regionale Akteure in der Praxis tatsächlich als organisatorische Einheit oder anders ausgedrückt, wie wird die Vielzahl in einer Region parallel tätiger Akteure zu einer organisatorischen Einheit?

In der wissenschaftlichen Diskussion der letzten Jahre finden sich unterschiedliche Interpretationen zum Ansatz der Lernenden Region. Einzelne Forschungsrichtungen nähern sich dem Phänomen aus unterschiedlichen Blickwinkeln und es existiert keine allgemeingültige Definition oder Beschreibung des Konzeptes. Immer noch ist das Konzept der Lernenden Region nur ansatzweise theorieorientiert und zudem empiriearm. Die Bewährung des Ansatzes steht noch aus. Dennoch wird es bereits im Vorreifestadium der Regionalpolitik als neue Strategie anempfohlen.<sup>96</sup>

<sup>93</sup> Vgl. STAHL, T. (1994): Auf dem Weg zur Lernenden Region, S. 23

<sup>94</sup> Vgl. BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien?, S. 21

<sup>95</sup> Vgl. AYGRIS, CH./ D. A. SCHÖN (1978) Organizational Learning: A Theory of Action Perspective und WILKESMANN, U. (1999): Lernen in Organisationen. Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen, S. 19 ff. und SCHEFF, J. (1999) Lernende Regionen. Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen, S. 31 ff.

<sup>96</sup> Vgl. BUTZIN, B. (2000): Netzwerke, Kreative Milieus und Lernende Region, S. 156/157

Die Definitionen der Lernenden Region sind u.a. deshalb noch recht vage, da selten konkrete Beispiele angeführt werden können.<sup>97</sup> Gleichzeitig kann man sich nicht zu sehr auf eine enge Definition des Konzeptes festlegen, weil man mit einem eng definierten Modell die alltägliche Komplexität nicht in den Griff bekommen kann.<sup>98</sup> Einen weit gespannten Überblick bietet beispielsweise SCHEFF<sup>99</sup> bei der Darstellung des Projektes „Profilierung des Großraumes Graz zur Lernenden Region“. Genährt aus den Erkenntnissen von SCHEFF und anderen Autoren wird der Versuch unternommen, eine gewisse Einordnung der wissenschaftlichen Literatur zu dieser Thematik zu treffen.<sup>100</sup> Trotz unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen können die nachfolgend dargestellten Ansätze nicht trennscharf isoliert werden; sicherlich werden Überschneidungen und Parallelitäten bleiben. Doch auch die einzelnen Lernformen stehen nicht nebeneinander, sondern sind hochkomplex ineinander vernetzt. Ebenso sollen die hier dargestellten Interpretationen so verstanden werden, dass sie sich gegenseitig ergänzen.

Allen Ansätzen gemeinsam ist die (politische) Willensbekundung der verbesserten Zukunftsfähigkeit bzw. der Aufruf an die regionalen Akteure, sich den im Wandel befindlichen globalen Rahmenbedingungen besser anzupassen. Hierfür ist ein Lernen notwendig. Die Region ist in ihrer Zukunftsfähigkeit wie alle lernenden Organisationen auf die Vielfalt der Wahrnehmungs- und Handlungsstile, auf Lernfähigkeit und Innovation, d.h. auf die Qualität ihrer Informations- und Kommunikationskompetenz angewiesen, um mit den hochkomplexen Umweltbedingungen und Außenwirkungen angemessen (reaktiv oder proaktiv) umgehen zu können.<sup>101</sup> Wirtschaftsgeographen wie OINAS / VIRKALLA<sup>102</sup> sprechen sogar von den neunziger Jahren als Ära der Lernenden Ökonomie und der Lernenden Region.<sup>103</sup>

Ziel dieses Kapitels ist es, die Bedeutung des Konzepts für die Regionalentwicklung herauszuarbeiten. Nachdem der Fokus dieser Arbeit auf Möglichkeiten der Beobachtung, Darstellung und Messung von Lernprozessen liegt, sollen die einzelnen Ansätze auch insbesondere dahingehend durchleuchtet werden, auf welcher Lernintention bzw. welchen Lernformen sie basieren.

<sup>97</sup> Das Beispiel des Silicon Valley, das oft in diesem Zusammenhang genannt wird, ist zwar offenbar tatsächlich durch regionale Selbststeuerungsprozesse entstanden, Rückschlüsse auf den Erfolg des Ansatzes der Lernenden Region sind jedoch in diesem Falle nicht möglich, da diese Entwicklungen nicht in erster Linie ‚von außen induziert‘ waren.

<sup>98</sup> Vgl. EDQUIST, C. (1997): Systems of Innovation Approaches – Their Emergence and Characteristics, S. 20

<sup>99</sup> SCHEFF, J. (1999): Lernende Regionen. Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen

<sup>100</sup> Die hier vorgenommene Unterscheidung soll ein Versuch der Strukturierung sein, folgt aber bewusst nicht der Einteilung von HASSINK, der im Rahmen einer Literaturstudie drei Perspektiven ermittelt: theoretisch-strukturelle Perspektive (die Lernende Region als räumliches Ergebnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Systemänderungen), theoretisch-akteursbezogene Perspektive (die Lernende Region als regionales interorganisatorisches Lernen) und handlungsorientierte Perspektive (die Lernende Region als regionales Entwicklungskonzept). Vgl. HASSINK, R. (1997): Die Bedeutung der Lernenden Region für die regionale Innovationsförderung.

<sup>101</sup> Vgl. BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien?, S. 25

<sup>102</sup> OINAS, P. / S. VIRKALLA (1997): Learning, Competitiveness and Development.

<sup>103</sup> Vgl. HASSINK, R. (1997): Die Bedeutung der Lernenden Region für die regionale Innovationsförderung, S. 159

### 2.3.1 Der humankapitalorientierte Ansatz

Ausgangspunkt der Überlegungen von BLESSIN ist der Humankapitalansatz. Humankapital ist das Potential an Erfahrungen, Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Individuums, einer Gruppe oder der Erwerbsbevölkerung einer Volkswirtschaft, das im wirtschaftlichen Leistungsprozess zur Verfügung steht. Der Wert des menschlichen Leistungspotentials zeigt sich – je nach Blickwinkel - in der wirtschaftlichen Gesamtentwicklung einzelner Länder oder Regionen oder aber in der individuellen Entwicklung einzelner Unternehmen. Daraus leitet BLESSIN zwei Thesen ab<sup>104</sup>:

- Das in einer Region vorhandene Humankapital hat direkten Einfluss auf deren Wachstumsprozesse, ihre Einkommen und ihre absoluten und komparativen Wettbewerbsvorteile. Es ist damit der Schlüsselfaktor zur Identifikation der besonderen regionalen Eigenheiten und der allgemeinen Verfassung einer Region.
- Die regionale Akkumulation von Humankapital und die Fähigkeit einer Region, mobile Humankapital-Komponenten anzuziehen, werden zu den zentralen Größen, die ihre langfristige Position bestimmen.

#### 2.3.1.1 Entwicklung der regionalen Wissensbasis

FLORIDA<sup>105</sup> z.B. sieht “Lernende Regionen“ als das räumliche Ergebnis einer Verschiebung von der Massenproduktion hin zu wissensintensivem Kapitalismus. Er setzt die Anforderungen, die an die Lernende Region gestellt werden, mit den Eigenschaften und Anforderungen der neuen Betriebe im wissensbasierten Kapitalismus gleich: “(...) in effect, regions are increasingly defined by the same criteria and elements which comprise a knowledge-intensive firm – continuous improvement, new ideas, knowledge creation and organizational learning” ... “Learning regions must develop governance structures which reflect and mimic those of knowledge-intensive firms, that is co-dependent relations, network organization, decentralized decision making, flexibility, and a focus on customer needs and requirements”.<sup>106</sup>

#### 2.3.1.2 Koordinierung regionaler Weiterbildungsangebote

Es geht darum, die Bevölkerung einer Region durch Weiterbildungsangebote zu qualifizieren und damit die Grundlage für organisationale Lernprozesse zu bereiten. Wesentlich hierfür ist eine Abstimmung von Bildungsbedarf und Bildungsangebot seitens der Bildungsträger. Die Strategie besteht darin, in einem weiteren Schritt z.B. von Seiten der Kammern und der Bildungsanbieter die Unternehmen mit ihren Mitarbeitern in ein Netzwerk einzubinden. Indem die Unternehmen durch Infrastrukturleistungen, durch Technologietransfer, durch Hilfe bei Forschung und Entwicklung sowie durch Management- und

---

<sup>104</sup> Vgl. BLESSIN, B. (1997): Von der lernenden Organisation zur lernenden Region, S. 2

<sup>105</sup> FLORIDA, R. (1995): Toward the Learning Region

<sup>106</sup> FLORIDA, R. (1995): Toward the Learning Region, S. 532/534



Organisationsberatung unterstützt werden, soll die sukzessive Vernetzung der Betriebe vorangetrieben werden.

So gesehen geht es beim humankapitalorientierten Ansatz im Konzept der "Lernenden Region" zunächst um eine Qualifizierungsoffensive der regionalen Akteure. Dabei tritt aber an die Stelle konkreten inhaltlichen Expertenwissens die Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen und zum "Networking". Eine solche regionale Qualifizierungsinitiative ("Lernende Region") muss dabei:

- Am momentanen und zukünftigen Bedarf orientierte Angebote bereithalten,
- auf die Lernsituation angepasst sein,
- mit kleinen und mittleren Unternehmen in der Region inhaltlich und organisatorisch zusammenarbeiten,
- auf eine langfristige und strategisch Personal- bzw. Arbeitskräfteentwicklung hinwirken.

### **2.3.1.3 Eigenständige regionale Umgestaltung**

Voraussetzung hierfür ist, dass die Region das Lernen sämtlicher Regionsmitglieder ermöglicht und dass sie sich kontinuierlich selbst entwickelt (transformiert), wobei "Transformation" die Betonung auf eigenständig legt und nicht auf extern induzierte Interventionen abstellt.<sup>107</sup>

Die Transformationsfähigkeit bzw. integrierte Entwicklung des Individuums, des Unternehmens und der Region bedeutet, das Humanpotential der Region zu entwickeln, indem man die regionale Fähigkeits- und Qualifikationsbasis steigert und die Region gleichzeitig befähigt, die Unternehmens- und Regionsentwicklung als konstanten und sich selbsttragenden Prozess weiterzuführen. Das regionale Netzwerk ist dabei auf einen reibungslosen Austausch von Informationen unter den regionalen Akteuren angewiesen. Die Akteure umfassen die Unternehmen, die Bildungsträger, die Kammern, die Arbeitsverwaltung, die Wirtschaftsförderer, die Stadt- und Regionalplanung, die Kreditinstitute sowie die zuständigen Ministerien. Ebenfalls eingeschlossen werden muss die Bevölkerung als Träger des Humankapitals einer Region.<sup>108</sup>

Auch die Europäische Kommission folgt dieser Auffassung, wobei die Schwerpunktsetzung des Zielbereiches hier eher im Bereich der regionalen Arbeitsmarktpolitik liegt. Das Ziel der lernenden Region bei der Kommission besteht in dem Versuch, die Synergie - d.h.

<sup>107</sup> Vgl. BLESSIN, B. (1997): Von der lernenden Organisation zur lernenden Region, S. 20

<sup>108</sup> Vgl. BLESSIN, B. (1997): Von der lernenden Organisation zur lernenden Region, S. 20

das stärkere Zusammenwirken bisher getrennter Initiativen und Kräfte - auf nationaler und europäischer Ebene anzuregen<sup>109</sup>. Regionale Lösungsansätze werden z.B. sichtbar in:

- Regionalen Qualifizierungsstrategien,
- regional begrenzten Förderprogramme, in denen die Entwicklung von Qualifikationspotentialen im Mittelpunkt steht (z.B. EUROTECNET, LEONARDO),
- anderen Programmen (wie z.B. der europäische Sozialfonds) und Gemeinschaftsinitiativen, die auf Weiterbildung in strukturschwachen Regionen setzen (z.B. EMPLOYMENT oder ADAPT),
- regionalen Qualifikationsentwicklungs- und -beratungszentren, die z.B. in den neuen Bundesländern initiiert werden, um den Transformationsprozess von der Plan- zur Marktwirtschaft zu gestalten.

Ein ähnliches Ziel wird auch mit dem Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) verfolgt. In einer ersten Förderrunde wurden für den Zeitraum 2001/2002 aus 250 Anträgen 54 Projekte ausgewählt.

Ziel des Modellversuchsprogramms mit der Leitidee des „Lebenslangen Lernens“ ist es, innovative Projekte zu erproben, die einen Wandel in der Lernkultur herbeiführen können und den dafür nötigen Prozess der Neuorientierung des Bildungssystems unterstützen. Es geht um die Stärkung der Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Lernenden in einer Region. Dies soll über Anreizsysteme zum Lernen und die Verbesserung der Lernfähigkeit der Menschen bewirkt werden, wobei sowohl das Lernen in klassischen Bildungseinrichtungen als auch informelles, selbstgesteuertes Lernen in alltäglichen Lebenssituationen einbezogen werden. Lebenslanges Lernen wird dabei nicht nur als notwendiger Reflex auf sich wandelnde Strukturen, sondern auch als Chance zur Gesamtentwicklung der Persönlichkeit und zum Abbau von Benachteiligungen in der Gesellschaft betrachtet.<sup>110</sup> Im Rahmen des Projektes sollen u.a. auch Bildungsnetzwerke fest in der Region verankert werden und so das Leitbild einer lernenden Region initiiert werden.

Im Mittelpunkt des Programms steht dabei die Etablierung einer neuen Netzwerkkultur. Es werden bildungsbereichsübergreifende Netzwerke etabliert, in denen Bildungsanbieter und Bildungsnachfrager, Träger aller Bildungsbereiche und Institutionen anderer Politikfelder kooperieren und z.B. gemeinsam Lernzentren aufbauen, die von den Lernenden selbstständig genutzt werden können.

---

<sup>109</sup> Vgl. FRIEDRICHSDORFER BÜRO FÜR BILDUNGSPLANUNG [Hrsg.] (1994): Lernende Region, S. 14

<sup>110</sup> [www.blk-III.de](http://www.blk-III.de)

Im allgemeinen beziehen sich die Bildungsangebote vor allem auf die berufliche Qualifizierung der Einwohner. Es gibt jedoch auch Modelle, bei denen die Kompetenzen der Einwohner im Planungsbereich an sich im Vordergrund stehen. Als ein Beispiel können die 1992/93 gegründeten ‚Schulen der Dorf- und Landesentwicklung‘ gelten, die Gemeinden, Landkreisen und Teilräumen die Möglichkeit bieten, in Workshops und Seminaren Bürger und regionale Entscheidungsträger für partizipativen Planungs- und Entwicklungsprozesse vorzubereiten.<sup>111</sup> Ein Beispiel für einen solchen Planungsansatz bietet der Landkreis Neumarkt i.d. Opf., wo von der Landkreisverwaltung ein Prozess der Lernenden Region initiiert wurde. Neben der Diskursebene, die in der Strukturpolitik, Raumordnung und Sozialgeographie ihre Wurzeln hat, finden sich auch originär pädagogische Quellen bei dieser Diskussion.<sup>112</sup>

#### 2.3.1.4 Regionales Entwicklungskonzept

STAHL hingegen sieht die Lernende Region aus einem politischen Blickwinkel als regionales Entwicklungskonzept, bei dem in erster Linie die wichtigsten Akteure (Politiker, Kammern, Gewerkschaften, Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Unternehmen) stark aber flexibel miteinander vernetzt sind. Der Ansatz der „Lernenden Region“ stellt dabei dann folgende Handlungsfelder zur Verfügung<sup>113</sup>:

- Verbesserung der innovativen Kompetenz durch Förderung der strategischen Managementfähigkeiten einerseits, der Produktideenfindung und Produktentwicklung andererseits (Veränderungen also auf der innerbetrieblichen Ebene).
- Verbesserte Marktinformationen und effizientere Marketingstrategien, die in ein schlüssiges regionales Selbstdarstellungskonzept integriert sind. Gewünschte Resultate sind hierbei verbesserte Beziehungen zwischen Lieferanten, Produzenten und Abnehmern sowie die Erschließung neuer überregionaler Märkte und die Attraktion von auswärtigen Kapitalinvestitionen.
- Verbesserte Finanzierung von innovativen regionalen Produkten.
- Verbesserung der Informationsbasis der kleinen und mittleren Unternehmen nach innen und außen, d.h. insbesondere Professionalisierung und Systematisierung der von ihnen angewandten Methoden zur Informationsbeschaffung, Organisationsanalyse, Qualitätssicherung und –verbesserung usw.
- Integrierte Maßnahmen der Qualifikations- und Organisationsentwicklung, um adäquate Produktstrategien, Technikanwendungen und –innovationen erfolgreich implementieren und über Humanressourcen verfügen zu können.

<sup>111</sup> Vgl. AUGUSTIN, G. U.A. (1999): Informieren, Motivieren, Umsetzen, S. 85

<sup>112</sup> Vgl. KLEMM, U. (2001): Die „Lernende Region“, S. 31

<sup>113</sup> Vgl. STAHL, T. (1994): Auf dem Weg zur Lernenden Region, S. 26

Auch KLEMM<sup>114</sup> sieht das Konzept der Lernenden Region als neue Chance gerade für ländliche Räume, wenngleich momentan eher die Tendenz spürbar ist, dass vor allem urbane Strukturen angesprochen sind. Aus dem Blickwinkel endogener Regionalpolitik wird die Lernende Region zu einer weiterentwickelten Form der Vorstellung einer eigenständigen Regionalentwicklung mit dem Fokus auf ‚Wissen‘ als die entscheidende Quelle für regionale Veränderungen. Die zentrale Ressource, die Menschen der Region als das eigentliche endogene Potential, wird hierbei unter dem Aspekt des Lernens und des Wissens betrachtet und bewertet. Wichtige Impulse kommen hierbei aus der Wirtschaft, die regionale Entwicklungen zunehmend auch als Ergebnis von Bildung und Wissen sieht bzw. Weiterbildung in den Kontext regionaler Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarktpolitik stellt.<sup>115</sup>

### 2.3.2 Der innovationsorientierte Ansatz

Der innovationsorientierte Ansatz mit einer eindeutig wirtschaftspolitischen Ausrichtung innerhalb der Diskussion um das Konzept der Lernenden Region betont vor allem die Mobilisierung und gezielte Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen. Lernende Unternehmen werden als Voraussetzung für eine lernende Region gesehen, wobei einzelne Unternehmen durch die Kooperation mit anderen (regionalen) Unternehmen zu Innovationsprozessen finden, die ihre Konkurrenzfähigkeit stärken.<sup>116</sup> In Weiterentwicklung der industrial districts geht es darum, das Konkurrenzdenken der Unternehmen innerhalb einer Region zu überwinden, und gemeinsam innovative Lösungen zu entwickeln. Weiter geht es um wirtschaftspolitische Belange und Interessen, die sich an der Wettbewerbsfähigkeit von Industrie, Handel und Dienstleistungen orientieren.

#### 2.3.2.1 Learning by interacting

Innovationsprozesse können als Ergebnisse von kumulativen betrieblichen Lernprozessen verstanden werden. Unterschieden wird das Alltagslernen vom betrieblichen ‚learning by doing‘, vom ‚learning by using‘ und vom ‚learning by interacting‘. Insbesondere das ‚learning by interacting‘ – also das „(...) kommunikative, synergetische Zusammenwirken von mindestens zwei Akteuren, die betriebliche Innovationsprozesse auslösen (...)“<sup>117</sup> ergibt die innovationsrelevanten Synergien.<sup>118</sup> Um zu diesen Innovationsprozessen zu kommen, müs-

<sup>114</sup> Vgl. Klemm, U. (2001): Die „Lernende Region“, S. 31

<sup>115</sup> Vgl. Gnahn, D. (1997): Die lernende Region als Bezugspunkt regionaler Weiterbildungspolitik, S. 27

<sup>116</sup> Vgl. ZUBER, A. (1999): Das Konzept der „Lernenden Region“ als neuer Weg in der Regionalentwicklung, S. 21

<sup>117</sup> HASSINK, R. (1997): Die Bedeutung der Lernenden Region für die regionale Innovationsförderung, S. 163 in Anlehnung an HAUSMANN, U. (1996): Innovationsprozesse von produktionsorientierten Dienstleistungsunternehmen.

<sup>118</sup> COOKE, I. (1996): The new wave of Regional Innovations Networks, spricht als Vertreter der innovationsbasierten Regionalentwicklung in diesem Zusammenhang auch vom ‚learning by networking‘; ebenso betont BUTZIN (1996 und 2000) diesen Aspekt in seinen Ausführungen. Entscheidend (Erfolgsfaktor) ist das sog. ‚tacit knowledge‘. Solches Wissen stellt eine bedeutsame Ergänzung des ‚kodifizierten‘ und damit potentiell ubiquitär verfügbaren und nicht per-

sen Betriebe Informationen austauschen und diese zu Wissen verarbeiten, sie müssen also lernen. Solche inter-organisationalen bzw. trans-organisationalen Lernprozesse gehen über einfache Unternehmenskooperationen weit hinaus und finden nur in Interaktion mit anderen Organisationen (Geschäftspartner, Kunden, Zulieferer, Konkurrenten, Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Technologie-Transferstellen usw.) statt.<sup>119</sup> Damit geht das Lernmodell der Innovation deutlich über den linearen Innovationsprozess hinaus, dem ein geradliniger Übergang von der Forschung, über die Entwicklung zur Diffusion neuer Produkte zugrunde liegt.<sup>120</sup>

Learning by interacting steht für das kommunikative, synergetische Zusammenwirken von mindestens zwei Akteuren, die betriebliche Innovationsprozesse auslösen bzw. beeinflussen.<sup>121</sup> Die innovationsrelevante Synergie durch Learning by interacting kann nur durch die persönliche Teilnahme erzielt werden. Beim Learning by interacting sorgt die räumliche Umgebung für unterschiedliche institutionelle Kontexte<sup>122</sup> für das Lernen. Diese Kontexte können sich nicht nur national, sondern auch regional und lokal stark voneinander unterscheiden.<sup>123</sup> Räumliche Nähe ist zwar eine förderliche, aber noch lange keine ausreichende Voraussetzung dafür, dass Akteure interagieren. Dafür sind auch soziale (gleiche oder ähnliche persönliche Attribute wie Alter, Beruf, Sprache und gleiche oder ähnliche Ansichten über Werte und Normen) und organisatorische Nähe (Firmenstruktur, inner- und zwischenbetriebliche Netzwerkstrukturen) notwendig.<sup>124</sup>

### 2.3.2.2 Informationsaustausch und Innovationsdiffusion

Auch MORGAN hebt in seinem Konzept der "Lernenden Region" den Informationsaustausch und die Verbreitung von Innovationen hervor. Er kann einer eher technologieorientierten Schule zugerechnet werden. Die "Lernende Region" ist dieser Auffassung nach das Ergebnis bzw. auch die Voraussetzung einer ausgeprägten Innovationsdiffusion. MORGAN nennt die Lernende Region eine neue Generation der Regionalpolitik, wobei sich die Schwerpunkte im Vergleich zur traditionellen Regionalpolitik von der Infrastruktur zur Infostruktur, von „opening roads and branch plants“ zu „opening minds“, von einer Politik **für** kleine und mittlere Unternehmen zu einer Politik **mit** kleinen und mittleren Unterneh-

---

sonengebundenen Wissens dar. ‚Tacit knowledge‘ ist damit eine personengebundene Wissenskomponente, die nur im Face-to-face Kontakt und bei gegebenem Vertrauen und wechselseitigem Verständnis (d.h. in funktionierenden sozialen Netzwerken wie z.B. Arbeitsteams) zustande kommt.

<sup>119</sup> Vgl. FROMHOLD-EISEBITH, M. (1995): Das "kreative Milieu" als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung.

<sup>120</sup> Eine entsprechende innovationsorientierte Politik setzt im Top-down-Modus auf die Schaffung von Forschungs- und Transfereinrichtungen, also hauptsächlich Wissenschaft und Forschung.

<sup>121</sup> HAUSMANN, U. (1996): Innovationsprozesse von produktionsorientierten Dienstleistungsunternehmen, S. 100

<sup>122</sup> Als Beispiel sei nur auf die Nähe von Wissens- und Technologieeinrichtungen wie Forschungs- und Entwicklungsinstituten, Weiterbildungseinrichtungen, Fachhochschulen, Universitäten usw. verwiesen.

<sup>123</sup> HASSINK, R. (1997): Die Bedeutung der Lernenden Region für die regionale Innovationsförderung, S. 163

<sup>124</sup> HAUSMANN, U. (1996): Innovationsprozesse von produktionsorientierten Dienstleistungsunternehmen und ihr räumlich-sozialer Kontext, S. 120

men verlagert haben.<sup>125</sup> Der Informations- bzw. Innovationsfluss „(...) should not be seen as flowing in just one direction, from centre to periphery, from top to bottom, even if this is the dominant direction.“<sup>126</sup>

Zur Förderung der Lernprozesse gehört gerade die Kooperation und Integration verschiedener Akteure. Kollektives Lernen und Lernfähigkeit in Teilbereichen sind der Fokus dieses Lernmodells. Soziale, kulturelle und lokale Qualitäten werden zum Kernbereich des Innovationsprozesses. Die lokale Akkumulation von tacit knowledge<sup>127</sup> durch Vernetzung von Wissenschafts- und Forschungsteams, Ingenieuren, Arbeitern und Betroffenen wird zum Ausgangspunkt von Innovationen.<sup>128</sup>

Lernen, Wissenserwerb und andere Transformationsimpulse fließen in mehr als eine Richtung - sie fließen nicht nur in Richtung Zentrum - Peripherie und top-down, auch wenn dies die Hauptrichtung ist. MORGAN vertritt wie LUNDVALL die Auffassung, dass das "tacit" Wissen kollektiver Natur ist und - weil es eng mit dem lokalen und sozialen Kontext verbunden ist - dass es sehr stark regional-spezifisch ist. Nach STORPER sind die technologie-intensiven regionalen Agglomerationen, die sog. „Motor-Regionen“, die Vorhut für Lernen und Innovation<sup>129</sup>.

MALMBERG / SÖLVELL / ZANDER beschäftigen sich mit der lokalen Akkumulation von Wissen innerhalb räumlicher Cluster und beschreiben drei gleichwichtige Prozesse:<sup>130</sup>

- Die Fähigkeit, neues Wissen durch eine Vielzahl verschiedener Interaktionen innerhalb eines lokalen Milieus zu kreieren. Im Hinblick auf den Innovationsprozess scheint hier ausschlaggebend zu sein, dass der informelle und interaktive Charakter eine wichtige Rolle beim Austausch von Wissen spielt.
- Der zweite Prozess bezieht sich auf die Barrieren der Wissensdiffusion. Solche Innovationsbarrieren und Diffusionshemmnisse sind je nach Regionstyp unterschiedlich:

<sup>125</sup> Vgl. HASSINK, R. (1997): Die Bedeutung der Lernenden Region für die regionale Innovationsförderung, S. 165

<sup>126</sup> MORGAN, K. (1997): The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal, S. 495

<sup>127</sup> Wissen kann explizit oder implizit (tacit) sein. Die Existenz impliziten Wissens bedeutet, dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen. Während explizites Wissen über Dokumente, in Gesprächen etc. übertragen kann, kann implizites Wissen nur dann weitergegeben werden bzw. entstehen, wenn ein dauerhaftes Vertrauensverhältnis zwischen den Kontaktpersonen besteht.

<sup>128</sup> Vgl. OINAS, P. / S. VIRKALLA (1997): Learning, Competitiveness and Development, S. 267

<sup>129</sup> Vgl. MORGAN, K. (1997): The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal, S. 495

<sup>130</sup> Vgl. MALMBERG, A. / Ö. SÖLVELL / I. ZANDER. (1996): Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness, S. 94

**Tab. 1 Regionale Innovationsbarrieren**

	<b>extern kontrollierte Regionen</b>	<b>periphere Regionen mit mittelständisch geprägter Industrie</b>
<b>Charakteristisch</b>	periphere Lage, hoher Zweigbetriebsbesatz	ruhendes Innovationspotential
<b>Innovationsbarrieren</b>	räumliche Distanz zu high-techzentren, externe Kontrolle, Abwanderung besser qualifizierten Humankapitals	Bestandserhaltung (Arbeitskräftezahl), Risikoscheue / Risikovermeidung

Quelle: MALMBERG, A. / Ö. SÖLVELL / I. ZANDER (1996): Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness, S. 94

**Grenzen für Veränderungsprozesse** sind häufig dann erreicht, wenn etablierte Machtpositionen und Hierarchiekonstellationen bedroht sind, denn wenn die – ungeschriebenen – Grundsätze des Systems und die Eigen-Logik der Macht-Träger in Gefahr scheinen werden Widerstandspotentiale mobilisiert. Mögliche Widerstandsformen sind:<sup>131</sup>

- **Diffamierung** (z.B.: „Dieses Rumdiskutieren hilft doch nichts, wir sollten endlich wieder an unsere Arbeit gehen ...“),
- **Rationalisierung** (z.B.: „Ich halte diesen Prozess für wichtig, aber ... hat im Moment einfach Vorrang“),
- **Verzögerung** (z.B.: „Können Sie nicht noch einmal ein Gutachten erstellen lassen über die Notwendigkeit...“),
- **Nebenkriegsschauplätze** eröffnen (z.B.: „Das eigentliche Problem liegt ja darin, dass...“),
- **Autoritäre Unterdrückung** (z.B.: „Management heißt nicht basis-demokratisches Herumdiskutieren, sondern ich entscheide, dass zukünftig ...).
- Der dritte wichtige Prozess für die lokale Akkumulation von Wissen innerhalb räumlicher Cluster bezieht sich auf die Fähigkeit, neues Wissen von außerhalb des Milieus heranzuziehen, um die lokale Dynamik zu verstärken.

Es gibt Analysen, die entsprechend der Lernfähigkeit von Unternehmen die Lernfähigkeit regionaler und städtischer Agglomerationen zum Inhalt haben. Hier müssen fünf Bedingungen gegeben sein, wenn eine Region kreativ werden bzw. bleiben soll<sup>132</sup>:

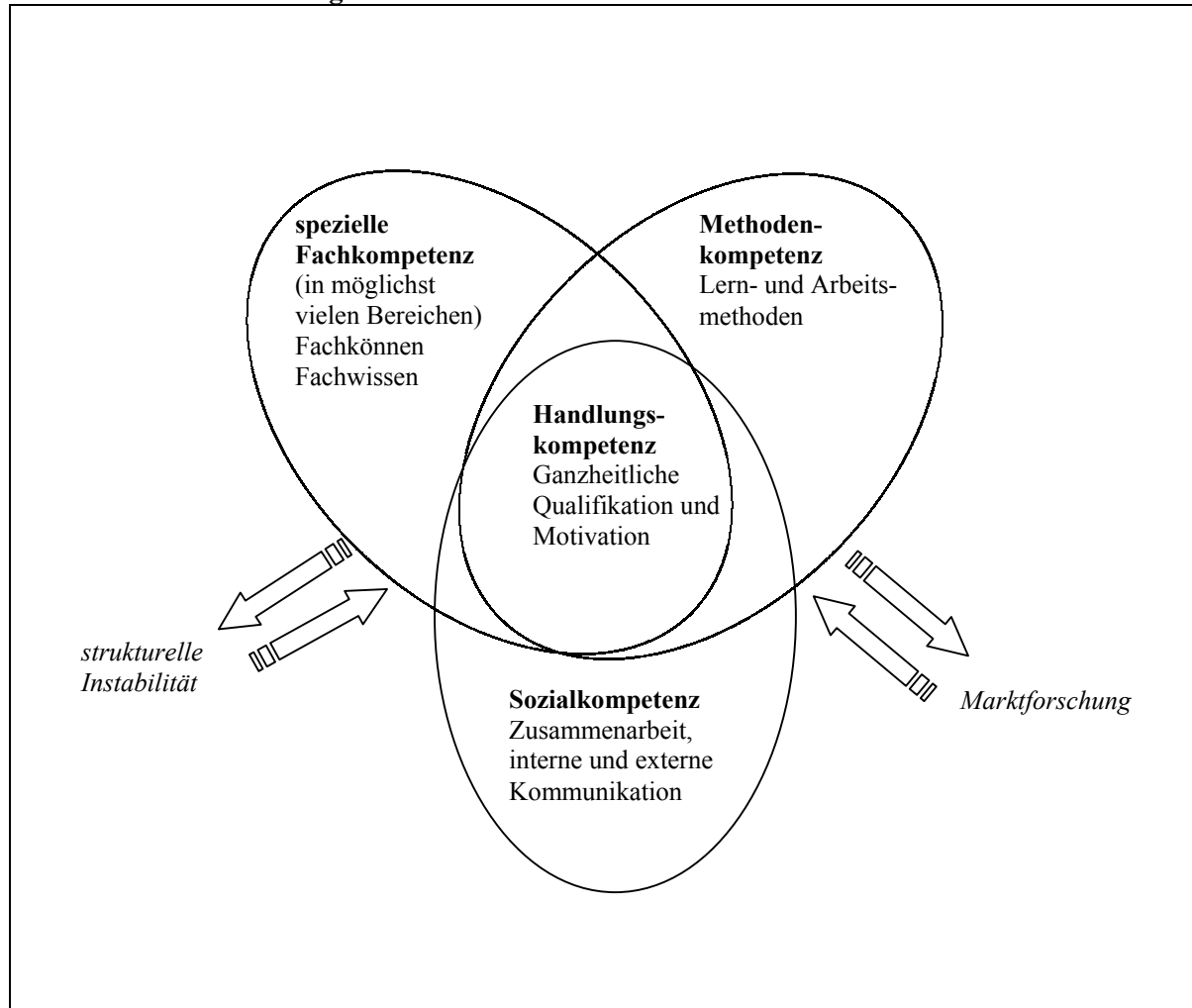
- Hoher Kompetenzgrad in speziellen (möglichst vielfältigen) Bereichen,
- verschiedene Felder an Forschungsaktivitäten und kulturellen Aktivitäten,
- Strukturen offener interner und externer Kommunikation,

<sup>131</sup> Vgl. GAIRING, F. (1996): Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen, S. 235. Wenngleich GAIRING sich bei seiner Darstellung auf Reaktionsformen bei Veränderungsprozessen in Unternehmen bezieht, sind die gleichen Grundmechanismen auch im Bereich Verwaltung oder im regionalen Umfeld denkbar. Je nachdem, welche Organisations-Spielregeln gängig sind, entsprechen diesen andere Abwehrmuster.

<sup>132</sup> Vgl. MALMBERG, A. / Ö. SÖLVELL / I. ZANDER (1996): Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness, S. 88

- Wahrnehmung unbefriedigter Nachfrage durch Marktforschung,
- Zustand struktureller Instabilität, der Synergien fördert.

**Abb. 4 Ganzheitlich-integratives Lernmodell**



Quelle: GAIRING, F. (1996): Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen, S. 215, verändert.

Statt Spezialisierung und räumlicher Konzentration verwandter Industrien wird die Existenz einer regionalen **Vielfalt** an Fertigkeiten und Kompetenzen betont, wo durch (oft ungeplante) Kontakte zwischen den unterschiedlichen Akteuren neue (oft unerwartete) Ideen entstehen. Weniger „static efficiency“ sondern vielmehr „dynamic improvement“ werden als notwendige Fähigkeiten für kleine und mittlere Unternehmen angesehen.<sup>133</sup> Die folgende Tab. 2 zeigt unterschiedliche Ansätze der Regionalentwicklung durch räumliche Unternehmenskonzentration und die daraus resultierenden Fähigkeiten:

<sup>133</sup> Vgl. MALMBERG, A. / Ö. SÖLVELL / I. ZANDER (1996): Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness, S. 88



Tab. 2 Kräfte von Agglomeration und räumlicher Konzentration

		RAUM	
		Agglomeration wirtschaftlicher Aktivität allgemein	Räumliche Konzentration verwandter Industrien
FÄHIGKEIT	<i>Effizienz und Flexibilität der Transaktionen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manufacturing belts (ULLMANN, KRUGMAN)</li> <li>➤ Metropolises (PRED, MYRDAL, HIRSCHMAN)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Regionale Produktionssysteme (SCOTT, STORPER)</li> <li>➤ Industrial districts (PIORE / SABEL)</li> </ul>
	<i>Akkumulation von Wissen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kreative Regionen (ANDERSSON)</li> <li>➤ Unternehmerregionen (JOHANNISSON)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lernende Regionen (SAXENIAN)</li> <li>➤ Innovative Milieus (AYDALOT, MAILLAT)</li> <li>➤ Industrielle Cluster (PORTER)</li> </ul>

Quelle: MALMBERG, A. / Ö. SÖLVELL / I. ZANDER (1996): Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness, S. 89

In der Innovationsforschung werden drei Charakteristika für das Entstehen räumlicher Konzentrationen verwandter Industrien verantwortlich gemacht:<sup>134</sup>

- Die Notwendigkeit der Reduktion technischer und wirtschaftlicher Unsicherheit,
- die Notwendigkeit dauerhafter Interaktionen zwischen den verwandten Betrieben und
- die Notwendigkeit von persönlichen (face-to-face) Kontakten beim Austausch und bei der Kreierung neuen Wissens.

Beim Lernen in weniger begünstigten / rückständigen Regionen stellte sich als beste Strategie heraus, den Firmen Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten.<sup>135</sup> Es ist bekannt, dass einzelne Firmen am empfänglichsten sind, und am meisten von anderen Firmen, seien es Zulieferer, Kunden oder Wettbewerber lernen. Die von MORGAN untersuchte Entwicklungsgesellschaft in Wales z.B. hat diesem Umstand durch die Forcierung von 'technology clubs' Rechnung getragen. Dies ist eine Abkehr von der infrastrukturorientierten Regionalpolitik, da ein Prozess der kollektiven Lernfähigkeit von oben nach unten und des interaktiven Austausches angestrebt wird.<sup>136</sup>

Ein regionales Innovationssystem besteht sowohl aus einer institutionellen Infrastruktur als auch aus einer Produktionsstruktur. Die beiden Elemente zusammen stellen das Innovationssystem nach einer breiten Definition dar. ASHEIM / ISAKSEN<sup>137</sup> teilen das regionale Innovationssystem in zwei Typen ein:

<sup>134</sup> Vgl. MALMBERG, A. / Ö. SÖLVELL / I. ZANDER. (1996): Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness, S. 89

<sup>135</sup> Diesem Aspekt tragen insbes. die Ansätze der endogenen Regionalpolitik Rechnung, die heute im Grunde genommen allen regionalpolitischen Ansätzen zugrunde liegen. Eine ausführliche Darstellung findet sich u.a. bei METTLER-MEIBOM, B. (1980): Grundzüge einer regionalen Regionalpolitik.

<sup>136</sup> Vgl. MORGAN, K. (1997): The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal, S. 499

<sup>137</sup> ASHEIM, B.T. / A. ISAKSEN (1997): Location, Agglomeration and Innovation

- Das regionalisierte, nationale Innovationssystem; Teile der regionalen Produktionsstruktur und der institutionellen Infrastruktur in der Region gehören funktional zum nationalen Innovationssystem; Beispiele könnten Großforschungsanlagen oder Science Parks sein, die nur geringfügig lokale Verbindungen haben.
- Das eingebettete regionale Innovationssystem, in dem sowohl die regionale Produktionsstruktur und die institutionelle Infrastruktur in die Region eingebettet als auch ‚von unten‘ aufgebaut worden sind (interaktives Innovationsmodell). Räumliche Nähe und Ballung erleichtern die Entstehung dieses Modells.

Nach LITTLE<sup>138</sup> ist gleichermaßen die Sicherung der unternehmerischen Innovationsfähigkeit, das Management von Innovationen sowie das Innovationsziel ‚Lernen‘ von zentraler Bedeutung. KAISER / MAMMEN übertragen den Ansatz von LITTLE auf das System ‚Region‘ und nutzen den Einstieg in strategisches Regionalmanagement als Rahmen für regionale Innovationsprozesse. Am Beispiel der Stadt Ansbach fokussieren sie ihre Aktivitäten vornehmlich auf Innovationen in der regionalen Strategie (Strategie-Innovationen), die u.a. aus der Identifikation regionaler Kompetenzfelder ableitbar sind.<sup>139</sup>

Als weitere Komponenten werden interorganisationales und interregionales Lernen – also die Öffnung von Netzwerken – gefordert. Eine besondere Rolle für die permanente Erneuerung von Netzwerken spielt die Einbindung einer Region und ihrer intraregionalen Netzwerke in internationale und globale Netzwerke. Die regionalbasierten Netzwerke bieten für lokale innovative Kleinunternehmen einen Zugang zu globalen Informations- und Wissensnetzwerken.<sup>140</sup> Dies wiederum setzt die Bereitschaft zu Veränderungen auf der innerbetrieblichen Ebene voraus. Aus der Diskussion des Milieu-Ansatzes und der Netzwerkgedanken lassen sich zahlreiche Variablen ableiten, die ein innovatives Milieu sowie ein regionales Innovationspotential charakterisieren.<sup>141</sup> Hierzu zählen z. B. die Forschungs- und Entwicklungs-Kontakte zwischen lokalen Betrieben, die Betriebsgröße, der organisatorische Status der Betriebe, die Stellung der Betriebe und damit der Region in der räumlich-funktionalen Arbeitsteilung, die Anzahl der an diesen Kontakten beteiligten Akteure, der Anteil der aus der Region stammenden Betriebe und Unternehmer, die Zahl der zwischen regionalen Unternehmen wechselnden Wissenschaftler und Techniker, die Zahl der in forschungs- und entwicklungsintensiven Branchen Beschäftigten usw.<sup>142</sup>

<sup>138</sup> LITTLE, A. D. (1997): Management von Innovation und Wachstum zitiert nach KAISER, N. W. / G. H. MAMMEN (1999): Lernende Regionen, S. 96

<sup>139</sup> Vgl. KAISER, N. W. / G. H. MAMMEN (1999): Lernende Regionen, S. 96

<sup>140</sup> Vgl. FRITSCH, M. U.A. (1998): Regionale Innovationspotentiale und innovative Netzwerke, S. 247

<sup>141</sup> Vgl. Kap. 2.3.3

<sup>142</sup> Vgl. FRITSCH, M. U.A. (1998): Regionale Innovationspotentiale und innovative Netzwerke, S. 248

### 2.3.2.3 Benchmarking

Ein Instrument, das in diesem Zusammenhang auch noch erwähnt werden sollte, ist das Benchmarking, das nun ebenfalls Anwendung auf der regionalen Ebene findet. Benchmarking – der “Vergleich mit den Besten” geht über das Lernen in Partnerschaften hinaus. Dieses Lernen am Modell zielt darauf ab, auf der Grundlage strukturierter Prozesse eine Selbstanalyse zu betreiben, ideale externe (Lern-)Modelle zu finden und zu analysieren sowie gezielt Wissen zu erwerben und für eigene Zwecke einzusetzen. Hier geht es darum, sich an den Besten und Schnellsten bei der Bewältigung der Anpassung an neue Strukturen zu orientieren. Diese neue Managementlehre baut auf einem klassischen Entwicklungsgedanken auf: dem permanenten Lernen, wobei Benchmarking eine besondere Form des Lernens bei und von Unternehmen bzw. Organisationen ist. Neu an dieser Betrachtungsweise ist in erster Linie das Tempo des Anpassungsprozesses, das sich immer mehr beschleunigt.<sup>143</sup>

Grundlegende Aspekte beim Benchmarking sind der Mess-, Vergleichs- und Positionierungsaspekt; das Lernen bzw. der Lernaspekt ist dabei vielfach eher ein “nützliches Nebenprodukt”, während die Suche nach dem “eigenen Stand” im Vordergrund steht. Diese Zielsetzungen lassen sich mit dem Ansatz der „best practices“ weiter erläutern, dessen Aufgabe es ist, Unterschiede zu anderen Unternehmen offenzulegen und Möglichkeiten einer Verbesserung zu analysieren. Als Ziel- oder Leistungsvorgabe (benchmark) für das eigene Unternehmen dient die beste Ausführungspraxis (best practice), die sich bezüglich einer Leistungsaktivität (z.B. Produkt, innerbetriebliche Abläufe) bei den Referenzunternehmen finden lassen. Über die klassische Konkurrenzanalyse hinaus ergibt sich jedoch der Vorteil, dass bei einem Vergleich mit Nicht-Konkurrenten, die Informationen einfacher zu haben sind und wertvolle Anregungen aus anderen Branchen in Betracht gezogen werden.<sup>144</sup> In jedem Fall kann Benchmarking durch die notwendigen internen Analysen Lernprozesse anstoßen und als Chance für die Einleitung von Veränderungsprozessen gelten.<sup>145</sup>

### 2.3.2.4 Institutionelle Dichte

Mit ihrem Konzept der institutionellen Dichte („institutional thickness“) greifen ARMIN / THRIFT<sup>146</sup> viele Themen auf, die den Konzepten der Lernenden Region und des regionalen Innovationssystems sehr ähneln. Sie unterscheiden sich allerdings von den anderen Konzepten, indem sie die Dichte der wirtschafts- und technologiefördernden Institutionen als Ausgangspunkt nehmen: Interinstitutionelle Interaktion und Synergie, die Industrie wird kollektiv durch eine große Zahl von Organisationen vertreten, es gibt ein gemeinsames industrielles Ziel und gemeinsame Norm- und Wertvorstellungen. Ob institutionelle Dichte

<sup>143</sup> Vgl. MAIER, J. / A. WEBER / A. ZUBER (2000): Benchmarking auch in der Regionalpolitik? Was kann das Marketing für öffentliche Güter von den Erfahrungen der Privatwirtschaft lernen?, S. 3

<sup>144</sup> Vgl. MAIER, J. / A. WEBER / A. ZUBER (2000): Benchmarking auch in der Regionalpolitik?, S. 4/5

<sup>145</sup> Vgl. HUNZIKER, A. / F. RAHMANN (1998): Benchmarking fördert eine neue Verwaltungskultur, S. 24

<sup>146</sup> AMIN, A. / N. THRIFT (1994): Living in the Global

positiv oder negativ auf regionalwirtschaftliche Entwicklung wirkt, scheint jedoch nicht so sehr durch die bloße Zahl der Institutionen oder deren einzelne Funktionsweise, sondern mehr durch die Frage **wie und in welchem Rahmen** sie funktionieren (offen / interaktiv) bedingt zu sein.

### 2.3.3 Der milieuorientierte bzw. Policy-Netzwerk-Ansatz

ASHEIM / ISAKSEN<sup>147</sup> betonen den Lernprozess in seinem gesellschaftlichen Kontext: Lernen kann nicht ohne den institutionellen und kulturellen Kontext verstanden werden. Das Modell ist an die postfordistische Lernende Ökonomie angepasst, eine neue Form des Kapitalismus, wobei Wissen die wichtigste Ressource ist und Lernen das wichtigste Verfahren. Gegenseitig abhängige Subsysteme wie der regionale Arbeitsmarkt, personengebundenes Erfahrungswissen, Wissenssysteme, Normen und Werte sowie Institutionen sind eingebettet in ein regionales Milieu. Sie werden als wichtige Faktoren für den Prozess des Lernens gesehen. Wenn sie räumlich konzentriert, positiv gestaltet und faktisch verfügbar sind, kann die Region eine Stätte von Lernen und Innovation sein<sup>148</sup>, wobei interaktives Lernen und Rückkopplungseffekte andauernd stattfinden.<sup>149</sup> Hier geht es vorrangig um jene die Lernfähigkeit fördernden "weichen" Faktoren:<sup>150</sup>

- die regionale Soziokultur, d.h. die regionalkulturellen und historisch gewachsenen Besonderheiten einer Region,
- die Verbindung / Gleichzeitigkeit von (exogenem) Wissen und (endogener) Kompetenz,
- eine spezifische Netzwerkarchitektur und "Networking-Qualitäten" der agierenden Personen.

In der geographischen Literatur vorfindbare Ansätze konzipieren das Milieu entweder als ein komplexeres Netzwerk<sup>151</sup>, in dem zu Unternehmensnetzwerken auch branchenübergreifende Organisationen wie Banken, Beratungsagenturen, Hochschulen und staatliche Einrichtungen hinzukommen. Andererseits wird es beschrieben als eine Mischung aus regio-

<sup>147</sup> ASHEIM, B.T. / A. ISAKSEN (1997): Location , Agglomeration and Innovation

<sup>148</sup> Vgl. auch MORGAN, K. (1995): The Learning Region; Institutions, Innovation and Regional Renewal

<sup>149</sup> HASSINK, R. (1997): Die Bedeutung der Lernenden Region für die regionale Innovationsförderung, S. 162

<sup>150</sup> Vgl. BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien?, S. 19

<sup>151</sup> Netzwerke stellen ein eigenständiges Steuerungsmodell zur Erreichung bestimmter Ziele dar. Sie sind definitionsgemäß lose gekoppelt und entsprechen somit einer Synthese zwischen Elementen der beiden anderen „grundlegenden Ordnungsformen (...), nämlich auf der einen Seite das für Märkte typische Vorhandensein einer Vielzahl von autonom Handelnden (...) und auf der anderen Seite die für Hierarchien typische Fähigkeit, gewählte Ziele durch koordiniertes Handeln zu verfolgen.“ MAYNTZ, R. (1997): Soziale Dynamik und politische Steuerung, S. 245

nalhistorisch gewachsenen (also nicht herstellbaren) und lokalisierten intentionalen (als herstellbar erachteten) Netzwerken.<sup>152</sup>

Kreative oder innovative Milieus werden als Netzwerke mit besonderen Qualitätsmerkmalen diskutiert, wobei die Verbindung internen und externen Wissens mit den lokalen soziokulturellen Gegebenheiten<sup>153</sup> und mit Innovationssystemen<sup>154</sup> hervorgehoben wird. In diesem Sinne definiert CAMAGNI als einer der Hauptvertreter der GREMI-Schule<sup>155</sup> ein innovatives Milieu „as the set, or the complex network of mainly social relationships on a limited geographical area (...)“<sup>156</sup>, wobei die Identifikation von außen (image) und innen (internal representations / sense of belonging) die lokale Innovationskapazität durch synergetische und kollektive Lernprozesse verstärken.<sup>157</sup>

An fast allen Milieukonzeptionen wird jedoch kritisiert, dass sie sich - wenig theoriegeleitet - auf die Beschreibung besonders erfolgreicher Fallbeispiele beschränken (induktiv gewonnene Generalisierung, normative Setzung, der kein Erklärungswert, sondern nur Thesecharakter zukommt), aber nicht die Frage beantworten, **wie** sich innovative Milieus schaffen bzw. erhalten lassen.<sup>158</sup> Hier bedarf es der Ergänzung um Erklärungsansätze der Lern –und Innovationstheorie.

### 2.3.3.1 Neue Planungskultur

Ähnlich einer (evtl. lernfördernden) Organisationskultur finden sich in der Literatur eine Vielzahl von Arbeiten zum Thema Planungskultur<sup>159</sup> bzw. auch zum Bereich Verwaltungskultur<sup>160</sup>. DRESCHER / KÜHNLEIN ermitteln in diesem Zusammenhang als Elemente einer lernförderlichen Verwaltungsstruktur / -kultur:<sup>161</sup>

<sup>152</sup> Vgl. BUTZIN, B. (2000): Netzwerke, Kreative Milieus und Lernende Region, S. 152; vgl. hierzu auch Vertreter der GREMI-Schule wie z.B. CAMAGNI, R. (1991): Innovation Networks: Spatial Perspectives

<sup>153</sup> Vgl. MAIER, J. / A. RÖSCH / A. WEBER (1996): Das ‚kreative Milieu‘ in Wissenschaft und Politik, S. 7

<sup>154</sup> Vgl. FROMHOLD-EISEBITH, M. (1995): Das „kreative Milieu“ als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung, S. 32

<sup>155</sup> Seit 1985 wird der Milieuansatz von 15 Forscherteams unter dem Namen GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) entwickelt.

<sup>156</sup> CAMAGNI, R. (1991): Innovation Networks: Spatial Perspectives, S. 3

<sup>157</sup> Vgl. BUTZIN, B. (2000): Netzwerke, Kreative Milieus und Lernende Region, S. 153

<sup>158</sup> Vgl. FROMHOLD-EISEBITH, M. (1995): Das „kreative Milieu“ als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung, S. 34  
Zur fehlenden Planbarkeit von „kreativen Milieus“ vgl. auch ZUBER, A. (1999): Das Konzept der „Lernenden Region“ als neuer Weg in der Regionalentwicklung, S. 38-40 bzw. die Ergebnisse von MAIER, J. / F. OBERMAIER (1999): Kreative Milieus und Netzwerke – neue Erklärungs- und Strategieansätze der Regionalentwicklung.

<sup>159</sup> Vgl. z.B. WENTZ, M. [Hrsg.] (1992): Planungskulturen; LEICHTLE, B. (1996): Lust auf Planungsergebnisse mit Zukunft; SELLE, K. (1997): Planung und Kommunikation

<sup>160</sup> Vgl. z.B. HELLSTERN, G.-M. (1988): Können Institutionen lernen?; PAUL, G. (1994): Organisationsentwicklung - Verwaltungen helfen sich selbst; VOGEL, H.-J. (1996): Öffentliche Verwaltung als Lernende Organisation; KNIELING, J. (1994): Intermediäre Organisationen und kooperative Regionalentwicklung; BISCHOF, A. / K. SELLE / H. SINNING (1996): Informieren, Beteiligen, Kooperieren – Kommunikation in Planungsprozessen.

<sup>161</sup> DRESCHER, A. / G. KÜHNLEIN (2000): Auf dem Weg zur lernenden Verwaltung, S. 14

- Selbstorganisation zulassen (durch eingebaute Reflexionsprozesse mit systematischer Unterstützung),
- Dokumentation und strukturelle Verankerung der Lernergebnisse,
- Zulassen und Wertschätzen von Unterschieden bei den Mitarbeitern
- Schaffen von Vertrauensstrukturen (z.B. indem getan wird, was angekündigt wurde).

Das Leitthema Kommunikation bestimmte in den 90-er Jahren alle wichtigen gesellschaftspolitischen Bereiche und ist mittlerweile auch in der (Regional-)Planung unverzichtbar geworden. Das hierarchische Planungsverständnis des „top down“ wird ergänzt bzw. ersetzt durch die weichen Methoden von „bottom up“-Prozessen. Die Idee hinter solcher „Gestaltungsdynamik von unten“ ist die Erhöhung der Akzeptanz und damit des Erfolgs der Planung. Die neue Kultur der Lernenden Region zeichnet sich in der Theorie im wesentlichen durch drei **organisatorische Neuerungen** aus<sup>162</sup>:

- Die vertikale Entscheidungshierarchie wird dezentralisiert und verschlankt,
- die horizontale Teamorganisation (bzw. das Querschnittsdenken) ersetzt die fordistische Arbeitsteilung (Ressortdenken),
- die statische Organisation in isolierten Abteilungen und Funktionseinheiten wird abgelöst durch Optimierung der Längsschnittprozesse der gesamten - nunmehr an den Planungsbetroffenen und dem planerischen Leitbild orientierten - Wertschöpfungskette (bzw. Projektarbeit in der Region). Das Erlernen der Innovationsbereitschaft und -fähigkeit d.h. Innovationskompetenz wird zur entscheidenden Determinante der Regionalentwicklung.

### 2.3.3.2 Neue Kooperationsprozesse durch Netzwerke

Wichtiges Element der „Lernenden Region“, wie STAHL und BUTZIN sie beschreiben, sind neuartige Kooperationsprozesse zwischen den beteiligten Unternehmen und Dienstleistungsinstitutionen, die auf komplementären Interessen basieren, in ihrer Entwicklungsdynamik jedoch weit über diese Einzelinteressen hinausgehen. Strukturelle Resultate sind **stabile und dennoch flexible Vernetzungen** der regionalen Aktivitäten und Akteure, die ihren Ausgangspunkt in individuellen beruflichen Lernprozessen der Beteiligten haben. Ebenso wie beim „Lernenden Unternehmen“ lernen zunächst die Individuen in den Organisationen. Das Lernen der Manager, der Mitarbeiter, der Berater und Trainer bei den Bildungsträgern usw. zieht entscheidende strukturelle **Entwicklungsprozesse** nach sich, die als „Organisationslernen“ die einzelnen regionalen Institutionen ebenso verändern wie regionale Kooperationsgeflechte und Vernetzungen zwischen den Institutionen. Dies entspräche einem deuterio-Lernen bzw. Lernen des gesamten Systems. Entstehen und perma-

<sup>162</sup> Vgl. BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien?, S. 26

nente Anpassung von regionalen Kooperationsformen an die veränderten inneren und äußeren Notwendigkeiten sind Resultate von regionalen Lernprozessen<sup>163</sup>.

Die Lernende Region ist in ihrer Funktionsfähigkeit auf Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, und die Qualität der Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Akteuren innerhalb der Netzwerke angewiesen.<sup>164</sup> Netzwerke beabsichtigen nicht die Einführung einer neuen institutionellen Ebene, sondern sie vermitteln vielmehr zwischen bereits bestehenden Organisationen. Qualitätsmerkmale der Beziehungen zwischen den Akteuren sind: Selbstregulation, geringe Formalisierung, kommunikative (kooperative wie konfligierende) Interaktionen und Symmetrie. Offene Netzwerke bilden somit eine nichtzentralisierte und hierarchiearm organisierte, schwach formalisierte Konstellation von Akteuren.<sup>165</sup>

Es können verschiedene Netzwerk-Typen unterschieden werden: Policy-Netzwerke, unternehmerische Netzwerke und soziale Netzwerke. Policy-Netzwerke werden als Vermittlungsformen zwischen staatlichen und gesellschaftlichen korporativen Akteuren und als hybrider Steuerungsansatz zwischen Markt und Hierarchie aufgefasst. Unter unternehmerischen Netzwerken sind dagegen räumliche Organisationsbeziehungen und Austauschprozesse zwischen Unternehmen zu verstehen. Soziale Netzwerke im engeren Sinn erfassen Vernetzungen subkultureller Bewegungsgruppen, z.B. Gruppen der sog. Neuen Sozialen Bewegungen.<sup>166</sup>

Die mit der Veränderung der Kommunikationsstrukturen zwischen staatlich organisierter Politik und den zu steuernden gesellschaftlichen Bereichen verbundene Deregulierung bedeutet oft auch Dezentralisierung, d.h. Verlagerung von Steuerungsaufgaben und Verantwortung "nach unten". Dies kann u.a. auch einen Machtverlust für einzelne Akteure bedeuten, weshalb darin zugleich ein **Hemmfaktor** für die Herausbildung solcher Strukturen gesehen wird.<sup>167</sup>

Voraussetzung sind demnach Moderatoren und Katalysatoren unter den regionalen Akteuren, die sich selbst organisierende Gruppierungen und Organisationen initiieren und fördern. Diese werden allerdings bürokratische, politische und unternehmerische formalisierte Institutionen nicht ersetzen können. Statt der klassischen hierarchischen "Top down"-Steuerung, wo auf die Potentiale einer evolutionären Selbststrukturierung zugunsten höherer Steuerungseffizienz verzichtet wurde, werden genau diese Fähigkeiten im Ansatz der Lernenden Region durch die Anregung zur Selbstorganisation gestärkt. „Durch eine in vielfältigen Netzwerken dezentral verteilten Entscheidungs- und Partizipationskompetenz

<sup>163</sup> Vgl. STAHL, T. (1994): Auf dem Weg zur Lernenden Region, S. 28

<sup>164</sup> Vgl. BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien? S. 28

<sup>165</sup> Vgl. BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien? S. 32

<sup>166</sup> Vgl. POMMERANZ, J. O. (2000): Lernende Region Ruhrgebiet, S. 198. Anmerkungen

<sup>167</sup> Vgl. dazu auch Kap. 2.3.2.2 dieser Arbeit, in dem die Grenzen für Veränderungsprozesse durch potentiellen Machtverlust dargestellt sind.

erhöht sich zugleich die Vielfalt der Wahrnehmungs-, Deutungs- und Problemlösungsmuster.<sup>168</sup>

Mit der Umsetzung der Lernform eines ‚Lernen des Lernens‘ wird auch eine lokal- und regionalpolitische Entwicklung möglich, die der Verfestigung von einmal eingeschlagenen regionalen Entwicklungspfaden entgegenwirkt und regionale Innovation auf Dauer ermöglicht. Zur Realisierung derartiger kollektiver Lernleistungen im regionalpolitischen Rahmen erscheint es sinnvoll, auf eine Netzwerksteuerung zurückzugreifen. Netzwerken wird im Vergleich zu anderen sozialen Gebilden (z.B. Organisationen, Institutionen, Unternehmen, Gruppen, Familien) eine größere Leistungsfähigkeit zugesprochen. Im Hinblick auf die Realisierung von Lernen in Netzwerken gilt hier das Interesse nicht unternehmerischen oder sozialen Netzwerken, sondern in erster Linie interorganisatorischen Policy-Netzwerken und den Überlappungsbereichen der verschiedenen Netzwerke, die sich als Form hybrider Steuerung verstehen und zwischen staatlich-regulativen und marktorientierten Steuerungsansätzen angesiedelt sind.<sup>169</sup> Zu Netzwerküberlappungen kommt es z.B. durch die Teilnahme einzelner Akteure an verschiedenen Netzwerken. Dadurch entstehen den Einzelnen auch Einblicke in Sachverhalte, die die Informationsverarbeitung positiv beeinflussen und den Blick für alternative Lösungs-, Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten weiten.<sup>170</sup>

Zur Realisierung von **Learning by Networking** oder von Problemlösungslernen in interorganisatorischen Policy-Netzwerken bedarf es im wesentlichen:<sup>171</sup>

- Einer Netzwerkarchitektur mit
  - offenem Netzwerkzugang,
  - losen Kopplungen zwischen den Akteuren innerhalb eines Netzwerkes und zwischen verschiedenen Netzwerken oder
  - Überlappungen zwischen Netzwerken;
- einer evolutionären Perspektive, wonach Evolution nicht mehr als lineare Optimierung betrachtet, sondern als vielspuriger und vielgestaltiger Prozess verstanden wird, der nach Maßgabe der je besonderen Umwelten und Anpassungserfordernisse auch suboptimale Lösungen toleriert;
- gewisser Formen von Nähe bei der Vermittlung informeller Wissensbestände (tacit knowledge), d.h. dass häufige face-to-face-Kontakte hier von entscheidender Bedeutung sein können;

<sup>168</sup> BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien? S. 33

<sup>169</sup> Vgl. hierzu MAYNTZ, R. (1993): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen; JANSEN, D. / K. SCHUBERT (1995): Netzwerke und Politikproduktion; PAPPI, F. U. (1987): Methoden der Netzwerkanalyse zitiert nach POMMERANZ, J. O. (2000): Lernende Region Ruhrgebiet, S. 185

<sup>170</sup> Vgl. ZUBER, A. (1999): Das Konzept der „Lernenden Region“ als neuer Weg in der Regionalentwicklung, S. 48

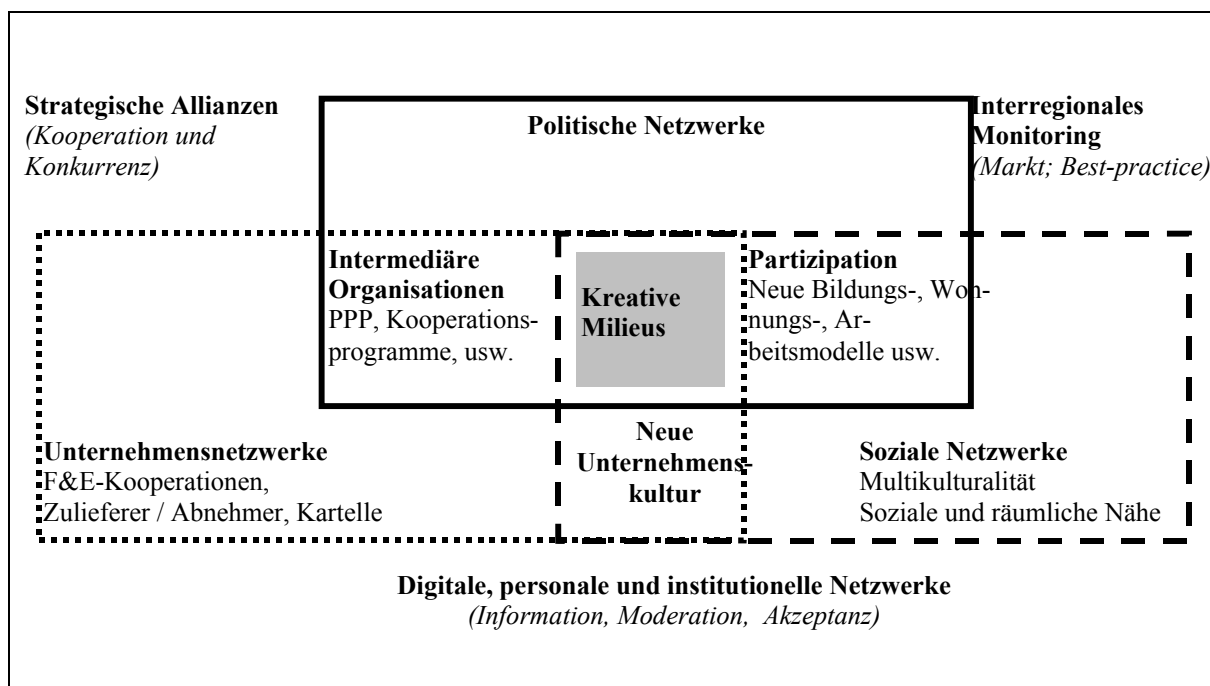
<sup>171</sup> Vgl. POMMERANZ, J. O. (2000): Lernende Region Ruhrgebiet, S. 185 in Anlehnung an BUTZIN und WILKESMANN, U. (1998): Lernen in Organisationen. Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen, S. 103 ff



- einer Eingebundenheit der Netzwerke bzw. der netzwerkenden Akteure in eine lokale Soziokultur, durch die eine Mobilisierung bisher brachliegender Ressourcen sowie öffentliche Kontrolle und Legitimation begünstigt werden (die nötige Überschaubarkeit und klar abgrenzbare Problemstrukturen entscheiden über die regionale Abgrenzung);
- einer gemeinsamen Verhaltensnorm unter den Netzwerkakteuren;
- eigenmotiviertem Handeln und wirklich an der Sache interessierten (intrinsisch motivierten) Netzwerkakteuren; die entsprechenden Persönlichkeitsmerkmale werden in ihrer Entfaltung durch einen möglichst großen Handlungsspielraum der Netzwerkakteure begünstigt;
- verständigungsorientierter Handlungskoordination, die durch wechselseitige Face-to-face-Kontakte, geringes Machtgefälle und mittleren Zeitdruck begünstigt wird sowie
- einer konsensualen Lösung von Verteilungsfragen.

Policy-Netzwerke, in denen diese Kategorien in idealtypischer Weise realisiert werden können, vermögen – so die Theorie – im Sinne einer induktiven Spurensuche inkremental und perspektivisch Lösungen zu finden und ex-ante Wirkungsanalysen ihres Handelns vorzunehmen. Besonders bedeutsam erscheinen in diesem Zusammenhang die Überlappungsbereiche der verschiedenen Netzwerke, da die unterschiedlichen Akteure / Bereiche Lernprozesse und Innovationspotentiale begünstigen. Die folgende Abb. 5 veranschaulicht diesen Sachverhalt:

**Abb. 5 Netzwerkarchitektur der Lernenden Region**



Quelle: BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien? Eine kritische Wertung, S. 29.

Durch das Zulassen auch konträrer Inhalte und Umweltinterpretationen, begünstigt durch eine mittlere Kopplungsstärke, wechselseitigem Vertrauen und einer egalitären Kommunikationskultur, sind derartige Netzwerke befähigt, bestehende Wissensbestände zu verknüpfen und damit eine Tolerierung von andersartigen oder gar widersprüchlichen Zielen zuzulassen. All das setzt voraus, dass z.B. zur Realisierung eines bestimmten Projektes auf eine Vielfalt von Ressourcen und Inputs nicht verzichtet werden kann. Spezifische Netzwerkstrukturen eröffnen die zentralen kognitiven Voraussetzungen für die Infragestellung vorhandener Lernroutinen im Sinne eines Entlernens: gleichzeitig helfen sie, pfadabhängige Lernprozesse zu vermeiden.<sup>172</sup> An dieser Stelle wird die enge Verbindung des Ansatzes der Lernenden Region zu lerntheoretischen Überlegungen deutlich; gleichzeitig soll hier nochmals darauf hingewiesen werden, dass eine breite empirische Überprüfung dieser Ideen noch aussteht.

### 2.3.3.3 Regionales Informationssystem (regionaler Wissenspool)

Eine der entscheidenden Neuerungen in der Organisationsstruktur von Regionen, die die Idee der „Lernenden Region“ umsetzen wollen, ist der Aufbau eines im jeweiligen Gebiet verankerten „regionalen Informationssystems“. Eine so verstandene Entwicklung einer „lernenden Region“ kann als Saatbeet für ein kreatives Milieu als umfassende Innovationskultur verstanden werden.<sup>173</sup> Regionale Informationssysteme fördern eine Verknüpfung der kognitiven Fähigkeiten innerhalb einer Region.

Die Vernetzung über Technologien der Telekommunikation ermöglicht einen prinzipiell unerschöpflichen und räumlich ungebundenen Zugang zu Wissen und Know-How (z.B. über Internet). Um dieses Wissen auch tatsächlich für die Region nutzbar zu machen, sind regionale Netzwerke, die auf face-to-face-Kontakten aufbauen, notwendig. Die Bereitschaft einer Region, „externes“ Wissen in regionalen Diskussionsnetzwerken zu ‚verarbeiten‘, wird als Hinweis für die regionale Lernfähigkeit gewertet.<sup>174</sup>

Informationen z.B. zu Gegebenheiten in der eigenen oder zu Entwicklungen in anderen Regionen bilden die Grundlage für Entscheidungen in Problemlösungsprozessen.<sup>175</sup> Erst wenn Entscheidungsträger ihre Informationen über Probleme bzw. mögliche Handlungsfelder optimieren, können entsprechende Themen erkannt werden. Vorstellungen über die Ziele des eigenen Handelns und die Informationsgewinnungskosten bilden hierfür die Grundlage. Ein Anpassungslernen findet nach diesem Verständnis dann statt, wenn der Ist-Zustand den Zielen angepasst wird, ein deutero-Lernen, wenn die Ziele anhand der neuen Informationen kritisch hinterfragt und gegebenenfalls modifiziert werden.

<sup>172</sup> POMMERANZ, J. O. (2000): Lernende Region Ruhrgebiet, S. 186

<sup>173</sup> Vgl. MAIER, J. / A. WEBER / A. ZUBER (2000): Benchmarking auch in der Regionalpolitik?, S. 10

<sup>174</sup> Vgl. MAIER, J. / F. OBERMAIER (1999): Kreatives Milieu und Netzwerke, S. 192

<sup>175</sup> Vgl. KIRSCH, W. (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, S. 57

Voraussetzung ist eine geeignete technische Infrastruktur parallel mit der Möglichkeit persönlicher face-to-face-Kontakte zwischen den regionalen Akteuren. Von institutioneller Seite gilt es, die unterschiedlichen Belange innerhalb der Region transparent zu machen und mittels institutioneller Netzwerke zu einer regionalen Diskussionskultur zu verknüpfen. Diese Diskussionskultur beinhaltet eine Abkehr von der hierarchischen top-down-Steuerung hin zu einem Prozess der Selbstorganisation.<sup>176</sup> Analog zum deuterio-learning<sup>177</sup> ist das reflexive Hinterfragen von Projekten und deren Ergebnissen innerhalb des Selbstorganisations-Netzwerks ein selbstverständlicher Bestandteil. Durch Nähe, Vertrauen und die Entwicklung gemeinsamer Wertvorstellungen sollen Lerneffekte induziert und die Reduzierung von entscheidungsbeeinflussenden Unsicherheiten ermöglicht werden. Ziel ist zum einen, das bereits vorhandene Wissensangebot besser zu nutzen; zum anderen, das Wissen für die Region auch tatsächlich nutzbar zu machen.

#### 2.3.3.4 Netzwerk von Bildung und Beschäftigung

Neue Konzepte v.a. in der beruflichen Bildung gelten als „Saatbeet“ zur Lernfähigkeit bzw. Milieufähigkeit. In der Folge sind auch hier Netzwerke das Mittel, das Gelernte in einer Region zu implementieren und weiterzutragen.<sup>178</sup> Ebenso sieht KOCH die Lernende Region als Netzwerk von Bildung und Beschäftigung, das auf der Kooperation aller relevanten Akteure fußt. Er nennt fünf **Anforderungen für das Gelingen** dieser Kooperation<sup>179</sup>:

- Eine gemeinsame konkrete Vision (z.B. in welchen Bereichen neue Arbeitsplätze entstehen können). Insbesondere institutionalisierte Kooperationen werden nur funktionieren, wenn die Zielvisionen von allen Beteiligten einigermaßen geteilt werden.
- Die Planung einer Wirkungskette. Qualifizierung soll auch wirklich zu Beschäftigung führen, d.h. am tatsächlichen Bedarf ausgerichtet sein.
- Planung von mehrstufigen Prozessen und Wechselwirkungen statt isolierter Fördermaßnahmen.
- Einbeziehung aller Personen und Institutionen und die ressortübergreifende Kooperation der Ämter in der Region.
- Kontinuierliche Beobachtung und Beratung der regionalen Entwicklung, um neue Möglichkeiten und Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen.

Damit kommt dezentralen, auf die Besonderheit einer Region abgestimmten Formen der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik eine besondere Funktion zu. Im Rahmen des Arbeitsmarktfonds Bayern etwa gestalten regionale Träger Arbeitsmarkt-Instrumente nach den

<sup>176</sup> Vgl. Punkt 2.3.3.1 dieser Arbeit: neue Planungskultur

<sup>177</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3.1 dieser Arbeit

<sup>178</sup> Vgl. MORGAN, K. (1997): The learning region: institutions, innovation and regional renewal, S. 501

<sup>179</sup> Vgl. KOCH, J. (1994): Die Lernende Region, S. 48

Prinzipien der Selbstorganisation zur Verbesserung des regionalen Arbeitsmarktes durch kooperative Projekte.

### **2.3.3.5 Kleine Projektschritte einem Leitbild / einer Vision folgend**

Der rasche Wandlungstakt erfordert das Vorgehen in kleinen Projektschritten und lässt keine großen Würfe in der regionalen Entwicklungspolitik mehr zu. Weiterhin ist eine perspektivische Ausrichtung erforderlich: Leitbilder und Visionen sind unerlässlich als handlungs- und projektleitende Perspektive. Erst solche, eher kurz- bis mittelfristigen Planungshorizonte erlauben eine Flexibilität im "learning by doing", die der Unübersichtlichkeit und Wandlungsbeschleunigung entsprechen. Das "Denken nach vorne", innovatives Lernen ist gefordert. Der Such- und Lernprozess erfordert eine Erweiterung der traditionellen Lernroutinen, die auf Expertenwissen aufbauen, hin zu partizipatorischer Vielfalt, Ideenreichtum, Identifikation und Verantwortung generierenden Lernverfahren (z.B. Zukunftswerkstatt).<sup>180</sup>

## **2.4 Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Fragestellung**

Im Hinblick auf die Fragestellungen dieser Arbeit können aus der Aufarbeitung der Literatur zum Ansatz der Lernenden Region folgende erste Antworten ermittelt werden.

Neben Theorien individuellen Lernens finden auch die kollektiven Lernkonzepte in einem ‚Learning by Networking‘ Anwendung. Nach der in dieser Arbeit vorgenommenen Unterteilung des Ansatzes in drei Schwerpunktbereiche, nämlich einen humankapitalorientierten, einen innovationsorientierten und einen milieuorientierten Ansatz, sind unterschiedliche Subjekte bzw. Teilsysteme die ‚Träger‘ der Lernprozesse.

Im humankapitalorientierten Ansatz wird insbesondere die Qualifizierung der Bevölkerung forciert. Zum einen durch direkte Weiterbildungsangebote für die Einwohner in der Region, zum anderen durch eine Abstimmung mit der regionalen Unternehmerschaft, um die Weiterbildungsinhalte auch am tatsächlichen Bedarf auszurichten. Wenngleich die Vernetzung und Zusammenarbeit der regionalen Akteure gefordert wird, liegt der Fokus auf der Ebene der Individuen. Ursache und Auslöser für die Aktivitäten sind das Problem der Arbeitslosigkeit bzw. der Strukturschwäche einer Region. Gibt es ein ausreichendes Angebot an qualifizierten Arbeitskräften – so die Annahme – wird auch die wirtschaftliche Entwicklung in Schwung geraten. Stark vereinfacht steckt dahinter die Idee, dass wenn alle Individuen lernen, das ganze System lernt. Träger des Lernens sind hier also die einzelnen regionalen Akteure. Implizit wird von der Lernfähigkeit aber auch von der Lernbereitschaft der Einzelnen ausgegangen.

<sup>180</sup> Vgl. BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien?, S. 27

Ausgangspunkt im innovationsorientierten Ansatz ist die Erhaltung bzw. Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region durch die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der ansässigen kleinen und mittleren Unternehmen. Durch gezielten Informationsaustausch und Kooperationen zwischen den einzelnen Betrieben aber auch mit den lokalen Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen können Innovationsprozesse – die nach diesem Verständnis Lernprozesse sind – entstehen. Wichtigstes Element ist das kommunikative, synergetische Zusammenwirken der einzelnen Akteure. Die ‚Träger‘ des Lernens sind nicht mehr die einzelnen Individuen, sondern durch die Herausbildung sozialer Netzwerke kommt es zu kollektivem Lernen. Neben der räumlichen Nähe ist eine Voraussetzung die persönliche Bereitschaft der jeweiligen Akteure zur Zusammenarbeit und Kooperation für ein Lernen in diesem Sinne. Solch persönliche Bereitschaft ist sicherlich auch von Faktoren abhängig, die sich der regionalpolitischen Einflussnahme entziehen, wie z.B. die persönliche Motivation oder ähnliche Ansichten der Beteiligten über Werte und Normen. Feststellen lassen sich Lernprozesse nach diesem Verständnis zum einen daran, ob es überhaupt Verflechtungen über reine Lieferbeziehungen hinaus gibt und zum anderen, inwieweit durch die Zusammenarbeit tatsächlich Innovationen entstehen. Diese können wiederum einerseits innerbetrieblich (z.B. durch Veränderungen der Organisationsstruktur, Prozess- oder Produktinnovationen) oder überbetrieblich sein, z.B. in der Herausbildung regionaler Kompetenzfelder.

Der milieuorientierte Ansatz entspricht am ehesten einem ganzheitlichen systemischen Lernen, wo mehrere, sich überlappende soziale Systeme reflexiv und einem gemeinsamen Leitbild folgend aktiv die regionale Zukunft gestalten. Die Träger des Lernprozesses sind sowohl die einzelnen Einwohner bzw. Arbeitnehmer und auch die lokalen bzw. regionalen Entscheidungsträger, gleichzeitig werden kollektive Lernprozesse **innerhalb** der lokalen bzw. regionalen Netzwerke angenommen; Ergebnis des Lernprozesses ist nicht die Herausbildung von Netzwerken – deren Existenz wird vielmehr vorausgesetzt. Die einzelnen Netzwerke überlappen sich und ermöglichen durch die Formulierung und permanente Überprüfung einer gemeinsamen Vision und gemeinsamer Ziele ein Lernen des gesamten Systems.

Für die Praxis bietet dieser Ansatz, der in enger Verbindung zum Ansatz der „Kreativen Milieus“ steht, jedoch die wenigsten strategischen Lösungsansätze für die Regionalplanung. Die zentral gesteuerte ‚Planbarkeit‘ kreativer Milieus wird in Frage gestellt, zumal einerseits regionsinterne und auch regionsexterne Rahmenbedingungen einen Einfluss zu haben scheinen, und zum anderen neben materiellen auch immaterielle – und damit schwer ‚planbare‘ – Spezifika innerhalb der Region wesentlich sind.<sup>181</sup> Generell betrachtet hat der Ansatz der Lernenden Region für die regionalpolitische Praxis im wesentlichen zwei Konsequenzen: Im Kern setzt dieser Ansatz auf die Förderung kleinteiliger und flexibler Projektpolitiken, die lokalspezifisch problemadäquate Lösungsstrategien entwickeln und sich dabei der Weckung endogener Potentiale sowie der Netzwerksteuerung bedienen. Flankie-

<sup>181</sup> Vgl. MAIER, J. / F. OBERMAIER (1999): Kreative Milieus und Netzwerke, S. 193/194

rend dazu gilt es, die lokalen einzelfallbezogenen Projektpolitiken gesamtreional einzubetten z.B. über gesamtreionale raumordnungspolitische, wirtschaftspolitische oder strukturpolitische Steuerungsleistungen. Hierdurch sollen gesamtreionale Synergieeffekte und auch eine Nivellierung regionaler Disparitäten durch die Vernetzung innovativer Einzelprojekte erzielt werden. D.h. es geht darum, die vorhandenen regionalen Potentiale optimal zu nutzen.

Zur Umsetzung einer derartigen Politik bedarf es regionaler Trägerinstitutionen mit einer breit anerkannten Handlungsautorität. Die Gesamtregion hat sich gegen die disparaten Einzelinteressen der Städte, einzelner Organisationen u.ä. durchzusetzen bzw. moderierend eine Vernetzung zwischen einzelnen innovativen Akteuren anzuregen. Fraglich ist noch, welche regionale Trägerinstitution eine derartige Politik ‚vor Ort‘ umsetzen kann. Eine derartige Institution müsste einerseits eine gesamtreionale Problemperspektive einnehmen, d.h. sich gegen potentielle Einzelinteressen durchsetzen können und gleichzeitig eine breit anerkannte Handlungsautorität besitzen.

Bereits an dieser Stelle wird auch deutlich, wo die Grenzen dieses Ansatzes in der Praxis liegen. **Voraussetzung** für die Durchführbarkeit dieses Konzeptes sind:

- Die Bereitschaft der Einzelnen zum Lernen;
  - individuelle Lernfähigkeit
  - Engagement und Kreativität,
  - persönliche Bereitschaft (Motivation, direkter Nutzen),
  - organisatorische Machbarkeit (Weiterbildung während der Arbeitszeit, Finanzierung usw.)
- die Bereitschaft der regionalen Entscheidungsträger zum Lernen;
  - individuelle Lernfähigkeit
  - Engagement und Kreativität,
  - Infragestellen der eigenen Leistung,
  - gegebenenfalls Bereitschaft zur Abgabe von Kompetenzen,
- Interaktion und Kooperation innerhalb der sozialen Subsysteme;
  - marktwirtschaftliches Denken der einzelnen Unternehmen (lokale Allianzen erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit),
  - Fähigkeit zur Netzbildung,
  - flache Hierarchien innerhalb der Netzwerke,
  - hohe Entscheidungsmacht der Netzwerke,
  - Innovationsfähigkeit der Netzwerke,
- gemeinsames Leitbild der regionalen Akteure und Subsysteme;
  - Fähigkeit zur Erfassung der Region in ihrer Gesamtheit,
  - Bereitschaft der Einzelnen, Verantwortung für die Gesamtentwicklung zu übernehmen,

- Wille zur Nutzung der vorhandenen Potentiale,
- gegebenenfalls Bereitschaft zur Abgabe von eigenen Vorteilen,
- vorgegebene Rahmenbedingungen;
  - Überzeugungskraft des „Initiators“ und / oder „Trägers“, partizipative und kooperative Strukturen für eine Region nachhaltig in Gang zu setzen,
  - Flexibilität staatlicher Lenkung (z.B. durch Ansiedlung von Forschungseinrichtungen, Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen usw.),
  - gewisser regionaler Problemdruck als Auslöser für Veränderungsprozesse.

Beim Ansatz der Lernenden Region gibt es kaum Anhaltspunkte für den Aufbau bzw. die Schaffung dieser Voraussetzungen. Es ist kein „Patentrezept“, das beliebig auf andere Regionen übertragen werden kann. Ziel muss es vielmehr sein, Strukturen zu schaffen, die Lernprozesse auf unterschiedlichen Ebenen ermöglichen bzw. fördern. Wenngleich das Konzept in seinem umfassenden Verständnis in der Praxis kaum umsetzbar erscheint, sind einzelne Elemente sicherlich eine ergiebige Ergänzung zum bisherigen regionalpolitischen Instrumentarium. Der eigentliche Nutzen dieses Ansatzes liegt nach Ansicht der Verfasserin auch nicht unbedingt in der praktischen Anwendbarkeit, sondern vielmehr in der **Erklärung** von regionalen Lern- und Innovationsprozessen bzw. ihrem Ausbleiben. Das Konzept kann mit der Forderung nach mehr intraregionalen und interregionalem Lernen neue Impulse freisetzen; die regionale Innovationsförderung, die sich bisher sehr stark auf die schwer transferierbaren institutionellen Strukturen in Erfolgsregionen orientiert hat, könnte durch die Erkenntnisse aus dem Bereich der Lerntheorie besser in der Lage sein, ihre Förderstrategien auf die regionalspezifischen Ausgangsbedingungen auszurichten.<sup>182</sup>

Ziel und Fragestellung dieser Arbeit ist auch nicht die Bewertung des Ansatzes der Lernenden Region als regionalpolitisches Instrument, sondern vielmehr die in diesem Ansatz enthaltenen Aspekte des Lernens und die Erarbeitung von Möglichkeiten der Messung bzw. Beobachtung von Lernen im regionalen Kontext. In Tab. 3 sind noch einmal die Elemente, die für die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen im Ansatz der Lernenden Region im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit besonders relevant erscheinen, zusammengefasst.

<sup>182</sup> Vgl. auch HASSINK, R. (1997): Die Bedeutung der Lernenden Region für die regionale Innovationsförderung, S. 170

**Tab. 3 Der Ansatz der Lernenden Region**

	<b>Humankapitalorientierter Ansatz</b>	<b>Innovationsorientierter Ansatz</b>	<b>Milieuorientierter Ansatz</b>
Träger des Lernprozesses	Individuen (lokale bzw. regionale Akteure, d.h. Einwohner, Beschäftigte)	wirtschaftliche Subsysteme, insbes. kleine und mittlere Unternehmen	soziale Netzwerke, regionales Gesamtsystem
Art des Lernens	individuelles Lernen (insbes. kognitiver Wissenserwerb)	kollektives Lernen (innerhalb von Kooperationsbeziehungen; eventuell auch innerbetriebliches, organisationales Lernen)	gleichzeitig individuelles Lernen (insbes. im affektiven Bereich), kollektives Lernen und deutero-Lernen
Lernergebnis	qualifizierte Arbeitskräfte	innerbetriebliche Innovationen, eventuell regionale Kompetenzfelder	konsensuale regionale Dynamik
Grund / Auslöser für Lernen	regionale Strukturschwäche, Arbeitslosigkeit	Konkurrenzdruck, gemeinsamer Problemdruck	Wettbewerb, gemeinsame Problemsicht
Hinweise für Lernen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorhandensein eines regionalen Qualifizierungs- / Weiterbildungsangebotes,</li> <li>• Kenntnisse des Weiterbildungsangebotes (in der Region),</li> <li>• hoher ‚Nutzungsgrad‘ des Angebotes,</li> <li>• Erfolgserlebnisse und Motivation der Nutzer des Angebotes</li> <li>• Veränderung des ‚Bildungsniveaus‘ im Zeitverlauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskooperationen,</li> <li>• Austausch mit Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen,</li> <li>• Innovationen als Ergebnis einer Zusammenarbeit,</li> <li>• Organisationsentwicklung (Team-Arbeit, Abbau von Hierarchien),</li> <li>• Informationsaustausch, (face-to-face)-Kontakte zwischen den Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsames Leitbild,</li> <li>• ‚Aufbruchstimmung‘,</li> <li>• eigenständige Selbststeuerung,</li> <li>• Netzwerkverknüpfungen (als Bündelung regionaler Kompetenzen),</li> <li>• Orientierung nach draußen</li> </ul>
Regionalpolitische Ansatzpunkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung von Bildungsbedarf und Bildungsangebot,</li> <li>• ‚Werben‘ für das regionale Bildungsangebot,</li> <li>• strategische Unternehmensberatung (Qualifikations-, Organisationsentwicklung),</li> <li>• regionale Arbeitsmarktpolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktforschung,</li> <li>• Benchmarking,</li> <li>• „Hilfe zur Selbsthilfe“ für ansässige Unternehmen,</li> <li>• Aufbau eines regionalen Informationssystems</li> <li>• Schaffung von Forschungstransferstellen,</li> <li>• Initiierung von Kontakten zwischen den Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderatoren und Katalysatoren statt top-down;</li> <li>• Partizipation, offene regionale Lösungsansätze, die Netzworkebildung fördern,</li> <li>• regionales Entwicklungskonzept (gemeinsames Leitbild, kleine Projektschritte),</li> <li>• neue Planungskultur (Hierarchieabbau, Teamorganisation ...)</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Regionales Informationssystem</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung, 2001



### 3. Transformationstheoretische Überlegungen: Systemtransformation als (Um-)Lernprozess und ihre Übertragung auf das System Stadt (Stadtregierung, Stadtverwaltung)

Nach dem Überblick über lerntheoretische Konzepte im vorangegangenen Kapitel soll nun die besondere Situation der Städte in den Transformationsländern dargestellt werden. Hier dürfen einige transformationstheoretische Überlegungen nicht fehlen; diese sollen in ihrer knappen Skizzierung jedoch vor allem bei der Interpretation der empirischen Ergebnisse als Hintergrundinformation dienen und sind daher auch nicht forschungsleitend.

Eine geschlossene Theorie der Transformation gibt es (noch) nicht und kann es nach REISSIG auch nicht geben, da der Vorgang zu komplex ist, um ihn mit einem einzigen Theorieansatz zu erklären bzw. ihn innerhalb einer einzelnen Disziplin zu erfassen.<sup>183</sup> Die transformationstheoretischen Ansätze erscheinen daher zunächst nur als heuristisches Konstrukt sinnvoll, um aktuelle Vorgänge in den mittel- und osteuropäischen Staaten und Regionen erörtern zu können.

KOLLMORGEN führt in seiner Literaturstudie<sup>184</sup> zwölf Theorieansätze zur Transformation allein im Bereich der Sozialwissenschaften aus. Ähnlich viele Einzeltheorien finden sich in den Wirtschaftswissenschaften.<sup>185</sup>

#### 3.1 Begriff

Auch wenn der Transformationsbegriff in unterschiedlicher Weise verwendet wird, wird „Transformation“ seit den 90er Jahren vor allem als Sammelbegriff für die Charakterisierung der Umbruchprozesse in den ehemals sozialistischen Staaten gebraucht. Doch werden andere Bezeichnungen wie z.B. Transition, Regimewechsel, Systemwechsel ebenfalls als übergeordnete Begriffe für die aktuellen Prozesse im Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft benutzt. In Anlehnung an KOLLMORGEN<sup>186</sup> wird in der vorliegenden Arbeit Transformation als Überbegriff für die Gesamtheit der sozialen, wirtschaftlichen und politischen Wandlungsprozesse in den postsozialistischen Staaten Mittel- und Osteuropas verwendet.

<sup>183</sup> Vgl. REISSIG, R. (1994): Transformation – Theoretisch-konzeptionelle Ansätze und Erklärungsversuche, S 335 oder auch LESCHKE, M. / SAUERLAND, D. (1993): Der Weg zu Marktwirtschaft und Demokratie, S. 1

<sup>184</sup> Vgl. KOLLMORGEN, R. (1994): Auf der Suche nach Theorien der Transformation. Überlegungen zu Begriff und Theoretisierung der postsozialistischen Transformationen.

<sup>185</sup> Vgl. z.B. SCHÜLLER, A. (1992): Ansätze einer Theorie der Transformation.

<sup>186</sup> Vgl. KOLLMORGEN, R. (1994): Auf der Suche nach Theorien der Transformation, S. 385

Wandlungsprozesse vollziehen sich innerhalb jeder Gesellschaft bzw. jedes Gesellschafts-systems permanent. Im Unterschied zu diesen ist Transformation ein zeitlich begrenzter zielgerichteter Prozess mit eindeutigem Ausgangs- und Zielpunkt.<sup>187</sup> Beginn einer Systemtransformation ist der Zusammenbruch eines instabil gewordenen Systems, das mittels systemimmanenter Korrekturen nicht mehr stabilisiert werden kann. Das Ziel des Umgestaltungsprozesses kann aus den Forderungen der Akteure des Umbruchs abgeleitet oder normativ festgesetzt werden. Erfolgreich beendet ist ein Transformationsprozess, wenn das neue System etabliert ist oder wenn das ursprünglich anvisierte Ziel aufgegeben und ein neuer, zunächst nicht vorhergesehener Systemzustand erreicht wird.<sup>188</sup>

Im Falle Osteuropas handelt es sich um die Transformation in das westliche Gesellschafts-system, da aufgrund des Konzeptionsvakuums<sup>189</sup>, also dem Mangel an Vorstellungen für eine neue Gesellschaftsordnung nach dem Systemzusammenbruch, 'Demokratie', 'Marktwirtschaft' und 'Rechtsstaat' sowohl innerhalb wie außerhalb der Region als Ziele der Umgestaltung benannt wurden. Angestrebt wird eine schrittweise Annäherung mittel- und osteuropäischer Länder an Gesellschaften westlichen Typs<sup>190</sup>, d.h. der Übergang von einer zentral geleiteten Verwaltungswirtschaft zu einer dezentral organisierten Marktwirtschaft, von einer Parteiendiktatur hin zu demokratisch verfasster Ordnung westlichen Musters<sup>191</sup>. Dies kommt u.a. auch im Wunsch vieler dieser Länder um eine Aufnahme in die EU zum Ausdruck.

In der theoretischen Transformationsdiskussion dominieren zwei Richtungen: Die Modernisierungstheorie aus dem Bereich der Sozialwissenschaften<sup>192</sup>, und die Neoklassik aus

<sup>187</sup> Es gibt jedoch auch die Auffassung, dass Transformationsmaßnahmen (politische und gesetzliche Regelungen) häufig auch zu nicht intendierten Konsequenzen (sozialer oder räumlicher Art) führen, die zwar politisch akzeptiert werden, dann aber eventuell zu neuen Transformationsmaßnahmen führen. Diese Interaktion von Maßnahmen und Konsequenzen verweist auf die Unmöglichkeit der Durchsetzung eines am Beginn der Transformation konzipierten „Masterplanes“. Damit bleibt auch die intermediäre Phase, die zwischen dem planwirtschaftlichen System als Ausgangssituation und der Marktwirtschaft als Endzustand liegt, zeitlich unbestimmt bzw. unbestimmbar. Vgl. FASSMANN, H. (1997): Regionale Transformationsforschung, Theoretische Begründung und empirische Beispiele, S. 31

<sup>188</sup> Vgl. SUNDHAUSSEN, H. (1995): Die ‚Transformation‘ Osteuropas in historischer Perspektive, S. 77

<sup>189</sup> Vgl. KREIBIG, V. / SCHREIBER, E. (1994): Systemtransformation in Ostdeutschland sowie in anderen mittel- und osteuropäischen Staaten – zurückgenommene Industrialisierung versus technologischer Modernisierung, S. 21

<sup>190</sup> Vgl. z.B. KREIBIG, V. / SCHREIBER, E. (1994): Systemtransformation in Ostdeutschland sowie in anderen mittel- und osteuropäischen Staaten – zurückgenommene Industrialisierung versus technologischer Modernisierung, S. 23 oder SCHULZ-NIESWANDT, F. (1994): Die „social welfare policy matters“-These unter Betrachtung komparativer Wirtschafts- und sozialgeographischer Aspekte, S. 27

<sup>191</sup> Vgl. LESCHKE, M. / SAUERLAND, D. (1993): Der Weg zu Marktwirtschaft und Demokratie, S. 1)

<sup>192</sup> Demnach müssen alle vier Funktionssysteme (Wirtschaft, Politik, Soziale Gemeinschaft, Kulturen) gleichermaßen ausdifferenziert werden. Im Sozialismus jedoch wurden alle gesellschaftlichen Teilsysteme dem politischen System unterstellt und die Differenzierung des Wirtschaftssystems verhindert. Vertreter der Modernisierungstheorie wie z. B. ZAPF betonen, eine dynamische Entwicklung einer Gesellschaft im 20. Jahrhundert könne nur erfolgreich sein, wenn sie mit Selbsterfindung und Nacherfindung verbunden sei. Es gelte also, innere Kräfte zu mobilisieren und an die habituellen Besonderheiten der eigenen Bevölkerung anzuknüpfen: Werden von den Transformationsländern bestehende demokratische Systeme einfach kopiert, können deren Unzulänglichkeiten zu weitaus schlimmeren Missständen führen als in den westlichen Staaten, wo sich im Lauf der Zeit konsensfähige Werte herausgebildet haben, die in den jungen mittel- und osteuropäischen Demokratien noch fehlen. Doch werden jetzt „universelle Innovationskräfte freigelegt, bisher verhinderte Prozesse der Institutionenbildung beschleunigt und viele endogene Wandlungskräfte mobilisiert“, so dass „mit raschen Erfolgen des wirtschaftlichen Wachstums und der politischen Demokratisierung“ gerechnet werden könnte“. ZAPF, W. (1996): Die Modernisierungstheorie und unterschiedliche Pfade der gesellschaftlichen Entwicklung, S. 64

dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften<sup>193</sup>. In der Geographischen Forschung werden am häufigsten Modernisierungstheorien zur Erklärung der Vorgänge in ehemals sozialistischen Staaten herangezogen. Bei der Übertragung der Modernisierungstheorien auf die Transformationsländer wird jedoch bezweifelt, ob die Entwicklungen hin zu einer demokratischen und marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaft auch wirklich übertragbar sind, da sich die Rahmenbedingungen in den mittel- und osteuropäischen Ländern völlig anders gestalten. Daneben beeinflusst aber z.B. auch die Polarisierungstheorie die geographische Transformationsforschung<sup>194</sup>, ebenso wie Überlegungen bezüglich der Transformation auf der Mikroebene der Individuen.<sup>195</sup> Auf eine ausführlichere Darstellung wird an dieser Stelle hinsichtlich der Fragestellung verzichtet, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

### 3.2 Einzelne Elemente im Transformationsprozess

Der Übergang von der sozialistischen Zentralverwaltungswirtschaft zur Marktwirtschaft kann in diesem Zusammenhang als ein Um-Lernprozess betrachtet werden. Es handelt sich – in Abgrenzung zu einem reinen Anpassungsprozess - um einen mehrdimensionalen Prozess, da zuerst Abstand von den alten Strukturen gewonnen werden muss, um in einem zweiten Schritt die entsprechenden Lösungsmöglichkeiten für die neuen Herausforderungen zu entwickeln. Einerseits muss das planwirtschaftliche Wirtschaftssystem durch ein marktwirtschaftliches ersetzt werden. Andererseits treten die Länder in zunehmend globalisierte weltwirtschaftliche Verflechtungen ein, von denen sie bislang kaum erfasst worden waren. Durch die Globalisierung von Arbeit, Kapital und Informationen verlieren die Transformationsländer erheblich an Steuerungskraft zur Gestaltung ihrer wirtschaftlichen Entwicklung. Die Transformationsprozesse vollziehen sich damit in einem Spannungsfeld zwischen "interner Restrukturierung und Internationalisierung".<sup>196</sup> Weil die Entwicklungen aber regional unterschiedlich verlaufen, ist zu erwarten, dass es auch zu unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten kommt.

<sup>193</sup> Basis ist die Gleichgewichtstheorie. Die Ausgangssituation in den einzelnen Ländern ist von untergeordneter Bedeutung. Die Regelmechanismen der Marktwirtschaft unter Wettbewerbsbedingungen bringen immer ganz bestimmte Ergebnisse hervor, nämlich „kostennahe Preise, Konsumentensouveränität, optimale Ressourcenallokation, hohe Anpassungsflexibilität, technischen Fortschritt und tendenziell leistungsgerechte Verteilung.“ (Vgl. z.B. LÖSCH, D. (1996): Der Weg zur Marktwirtschaft – Strategiediskussion im Lichte der transformationspolitischen Erfahrungen, S. 22.) Diesen vereinfachten Modellvorstellungen wird aber zum Teil erheblich widersprochen: aufgrund der Rückkehr nationaler Besonderheiten werden die einzelnen Staaten im Transformationsprozess vielmehr noch weiter „auseinanderdriften“. Vgl. FABMANN, H. / E. LICHTENBERGER (1995): Phänomene der Transformation: Eine Zusammenfassung, S. 230

<sup>194</sup> Vgl. z.B. FASSMANN, H. / E. LICHTENBERGER (1995): Märkte in Bewegung. Metropolen und Regionen in Ostmitteleuropa. Wien u.a.

<sup>195</sup> Vgl. hierzu z.B. die Untersuchung von PFAFFENBACH, C. (2000): Die Transformation des Handelns – Untersuchungen zur sozialen und räumlichen Mobilität in Westpendlergemeinden Südthüringens.

<sup>196</sup> Vgl. FABMANN, H. / E. LICHTENBERGER (1995): Phänomene der Transformation: Eine Zusammenfassung, S. 230

MILLARD unterscheidet fünf fundamentale Aufgaben und somit Dimensionen der Transformation, die zur Etablierung von liberaler Demokratie und Marktwirtschaft erforderlich sind:<sup>197</sup>

- Schaffung von Institutionen, die eine formelle Basis für Pluralismus, für einen demokratischen Rechtsstaat und für Minderheitenschutz liefern,
- ein Bündel von Stabilisierungs-, Liberalisierungs-, und Privatisierungsmaßnahmen, das die Freisetzung von Marktkräften induziert,
- ein wirtschaftlicher Umbau und die Neuformierung der sozialen Sicherung, wobei beim Strukturwandel der Wirtschaft die Deagrarisierung, die Deindustrialisierung und die Tertiärisierung im Vordergrund stehen,
- der Wandel von Denk- und Verhaltensweisen; wobei dieser gemeinhin als langwierigste Transformationsaufgabe eingeschätzt wird, und
- die An- und Einpassung in ein gewandeltes internationales Umfeld.

### 3.3 Idealtypische Transformationsstrategien

Bei der Strategie der Übernahme westlicher Wirtschaftsmodelle gibt es zwei idealtypische Lösungswege, die sich vor allem hinsichtlich ihres Tempos unterscheiden<sup>198</sup>:

- Der "big bang", d.h. die radikale und rasche Transformation der Wirtschaft.  
Das unvermeidliche ökonomische "Tal der Tränen" bei der Überführung der Planwirtschaft in die Marktwirtschaft ist in diesem Falle tiefer, aber kürzer. Wirtschaftliche und soziale Transaktionskosten wie der Zusammenbruch veralteter Produktionsstrukturen, steigende Arbeitslosenraten, Rückgang des Lebensstandards, existentielle Verunsicherung, Abstiegsängste und die drohende Verarmung vor allem der älteren Generation ergeben sich als Nebenwirkungen. Problematisch ist, dass die kurzfristig anfallenden sozialen Kosten überaus hoch sind und so starken politischen Protest erzeugen können, dass die Demokratie ernsthaft gefährdet ist. Vorteilhaft ist die Kürze der Übergangsphase.  
Die institutionellen Strukturen sind in ihrer Veränderungsgeschwindigkeit jedoch sehr langsam und träge. Gleiches gilt für Mentalitäten und Denkstrukturen, die sich nicht kurzfristig verändern lassen. (Beispielsweise Ungarn wird dieser Reformstrategie zugerechnet.)
- Die gradualistische Transformationsstrategie der kleinen Schritte.  
Maßnahmen, die sich prinzipiell auch in einem Schritt vollziehen lassen, werden nicht stichtagbezogen, sondern prozessual durchgeführt, um Wohlfahrts- und Ver-

<sup>197</sup> Vgl. MILLARD, F. (1999): Polish Politics and Society, S. 3 ff.

<sup>198</sup> Vgl. MERKEL, W. (1994): Systemwechsel: Probleme der demokratischen Konsolidierung in Ostmitteleuropa; vergleiche auch die Ausführungen in SCHLÄGER, P. (1996): Regionale Entwicklungskonzepte – ein Weg auch der ungarischen Regionalpolitik?, S. 37 ff. wo die Transformationsphänomene auf den drei gesellschaftlichen Ebenen 'Staat', 'Unternehmen' und 'Bevölkerung' kurz umrissen werden.

teilungseffekte der Transformation zu lindern<sup>199</sup> Das "Tal" wird weniger tief, dafür aber breiter sein. Hier stellt sich die Frage, ob sich die Geduld gegenüber der "schöpferischen Zerstörung" solange erhalten lässt, dass sie nicht die demokratische Ordnung gefährdet. Langzeitstrategien sind für unter Erfolgszwang stehende Politiker unattraktiv, da die 'Erfolge' nicht früh genug nachweisbar sind. (Als Beispiele für diesen Weg gelten die Slowakische und die Tschechische Republik).

Die theoretische Diskussion um unterschiedliche Strategien beim Umbau der Planwirtschaft soll in dieser Arbeit nicht weiter vertieft werden.<sup>200</sup> Nur soviel: sie kann die Verbindung zwischen dem Konzept lernender Organisationen und Ansätzen der Transformationstheorie verdeutlichen: Unterschiede zwischen den einzelnen Transformationsländern bestehen in der Art und Weise, **wie** die institutionellen Reformen umgesetzt werden.<sup>201</sup> Hierbei sind zwei Konfliktlinien zu beobachten, die in enger Wechselwirkung stehen:

- Der institutionelle Umbau (Umbau des Rechtssystems, Neuaufbau von Organisationen) vollzieht sich nicht kurzfristig, sondern in einem langwierigen Trial-and-error-Prozess. Durch den Zeitraum, der zwischen der rasch umsetzbaren Schaffung eines marktwirtschaftlichen Ordnungsrahmens und dem langwierigeren Aufbau der entsprechenden Institutionen und einzelrechtlichen Regelungen liegt, kommt es zu einer "institutionellen Lücke", die den Verlauf der Transformation beeinflusst.
- Diese institutionelle Lücke wird zweitens dadurch verstärkt, dass der institutionelle Umbau auf unterschiedlichen administrativ-räumlichen Ebenen verortet ist und gleichermaßen den Staat, die regionalen Gebietskörperschaften und die Kommunen betrifft. Der Transformationsprozess vollzieht sich damit im Spannungsfeld zwischen nationalen Transformationsstrategien und Regulierungsmechanismen auf lokaler Ebene.

Das Phänomen der "institutionellen Lücke" im Transformationsprozess lässt sich am Beispiel der Dezentralisierung der staatlichen Verwaltung verdeutlichen: Bereits 1990 wurden Gesetze für eine föderale Verwaltungsstruktur geschaffen sowie Planungs- und Entscheidungskompetenzen auf die Kommunen verteilt. Als Antipode auf die Zentralverwaltungswirtschaft kam es zu einer Art Renaissance der Selbstverwaltungen; viele Kompetenzen wurden auf die Gemeindeebene verlagert. In den Gemeinden aber befinden sich Gremien wie Stadtentwicklungsämter, die für die Wahrnehmung der neuen kommunalen Aufgaben erforderlich sind, erst im Auf- bzw. Umbau. Gleiches gilt für die Formulierung von Leitbildern, z. B. zur Stadt- oder Regionalentwicklung, und die Etablierung von adäquaten Pla-

<sup>199</sup> Vgl. APOLTE, T. (1992): Politische Ökonomie der Systemtransformation. Gruppeninteressen und Interessenkonflikte im Transformationsprozess, S. 15

<sup>200</sup> Eine ausführlichere Auseinandersetzung zu diesem Thema bietet jedoch z.B. die Arbeit von SANDER, H. (1993): Wirtschaftliche Transformation in Osteuropa. Zwischen Stabilisierung und Restrukturierung.

<sup>201</sup> Beispielsweise kann im Falle der DDR von einem extern gesteuerten Institutionentransfer gesprochen werden, da mit dem Beitritt zum Rechtssystem der Bundesrepublik Deutschland auch deren institutionelle Ordnung unmodifiziert übernommen wurde. In den meisten anderen Transformationsländern handelt es sich aber um einen endogen gesteuerten Institutionenimport, bei dem wesentliche Institutionen der marktwirtschaftlichen Staaten übernommen oder "nachempfunden" werden.

nungsinstrumenten zu deren Umsetzung.<sup>202</sup> Gefordert ist also ein enormes Maß an individueller Lernbereitschaft bzw. Lernfähigkeit der lokalen Akteure.

### 3.4 Stadtentwicklungspolitik und Stadtstrukturen im sozialistischen Gesellschaftssystem

Zur Analyse der postsozialistischen Phase der Stadtentwicklung ist die Kenntnis der Strukturen und Entwicklungen aus sozialistischer Zeit nötig, um aktuelle Prozesse und Probleme besser verstehen zu können. Entsprechend den Grundprinzipien sozialistischer Planung und Ideologie stellte die städtische Lebensform die höchste Form sozialistischen Zusammenlebens dar und galt als das Ziel aller Gesellschaftsmitglieder. Deshalb fand eine ausgesprochen intensive Stadtentwicklungsplanung statt. D.h. Stadtplanung und Stadtgestaltung waren relativ einflussreiche Instrumente zentraler und sektoraler Planung. Durch die Errichtung möglichst gleichwertigen und gleichförmigen Wohnraums in allen Landesteilen und möglichst einheitlicher Einkommensniveaus sollte eine neue egalitäre Arbeiterklasse kreiert werden.<sup>203</sup>

Bei der Stadtgestaltung hatte die Befriedigung von Kollektivinteressen prinzipiell Vorrang vor der Befriedigung von individuellen Bedürfnissen der einzelnen Bürger. Manifestiertes Ziel war auch der Abbau von Ungleichheiten, wie sie z.B. durch räumliche oder andere urbane Wechselwirkungen entstehen. Diese geringere soziale und funktionale Differenzierung der sozialistischen Gesellschaft schlug sich beispielsweise in einer starken Standardisierung der Wohnungsversorgung ebenso nieder wie in einer geringeren Differenzierung der städtischen Funktionen (Dienstleistungen und Handel).<sup>204</sup> Die Schaffung sozialer Integration anstelle sozialer Segregation in Städten war eines der vorrangigen Anliegen in der sozialistischen Stadtentwicklungspolitik.<sup>205</sup>

Allerdings muss man zwischen Idee bzw. Ideologie der Planung einerseits und der tatsächlichen Realität andererseits unterscheiden.<sup>206</sup> FASSMANN bemerkt hierzu, dass es weder die „reine“ sozialistische Stadt gab, noch ein rein sozialistisches Städtesystem, denn sowohl die Stadt als auch die räumliche Verteilung der nach ihrer Größe und Funktion differenzierten Städte sind durch historisch weit zurückreichende Prozesse gekennzeichnet, die nicht innerhalb weniger Jahrzehnte aufgehoben werden können. Allerdings hat die sozialistische Ära in den Städten und im Stadtsystem markante Kennzeichen hinterlassen. Die reinste Form einer sozialistischen Stadt dürfte auch heute noch am ehesten dort zu finden sein, wo im Zuge der Industrialisierungsstrategie vollkommen neue Städte geplant und ge-

<sup>202</sup> Vgl. PÜTZ, R. (1998b): Polen im Transformationsprozess

<sup>203</sup> Vgl. LICHTENBERGER, E. (1997): The Geography of Transition in East-Central Europe: Society and Settlement Systems, S. 137

<sup>204</sup> Vgl. HAUBERMANN, H. (1997): Von der sozialistischen zur kapitalistischen Stadt, S. 23

<sup>205</sup> Vgl. SZELENYI, I. (1983): Urban Inequalities under State Socialism, S. 107

<sup>206</sup> Vgl. MAIER, J. ET. AL. (1993): Abschlußbericht des Geländepraktikums im Wahlfach „Standort- und Gewerbeplanung“ zum Thema „Gewerbeplanung in der Stadt Pécs / Ungarn, S. 20

baut worden sind (z.B. Dunaújváros in Ungarn). Diese neu entstandenen Industriestädte waren durch einen hohen Anteil der Beschäftigung im industriellen Sektor und die vergleichsweise geringe Repräsentanz des tertiären Sektors geprägt.<sup>207</sup>

Ein systembedingter Unterschied ist das weitgehende Nichtvorhandensein von Suburbanisierung, die für die Entwicklung der Städte des kapitalistischen Westens so typisch ist. Es gab zwar auch in der sozialistischen Stadt eine innerstädtische Wanderungsbewegung; diese vollzog sich jedoch überwiegend in der Abwanderung von Bevölkerung aus den Innenstädten in neu errichtete kompakte Großwohnanlagen<sup>208</sup> am Rande der alten Bebauung.<sup>209</sup> Das Zusammenspiel ideologischer Grundsätze, die wirtschaftlichen Knappheitsverhältnisse, einheitliche Technik und zentrale Planung führten jedoch auch zur Uniformiertheit und Monotonie der Städte neuen Typs.<sup>210</sup> SZELENYI<sup>211</sup> spricht in diesem Zusammenhang von einer „under-urbanisation“. Dieses Phänomen war auch in den 70er und 80er Jahren zu beobachten, als der Strukturwandel von einer industriellen zu einer postindustriellen Ökonomie nicht gelang, die Städte Industriestädte blieben und ein Wandel in Richtung moderner Dienstleistungsgesellschaft nicht eintrat.<sup>212</sup>

Was die Stadtzentren betraf, wurde in den einzelnen Städten bzw. Ländern mit den historischen Stadtkernen unterschiedlich verfahren: Entweder wurde die historische Altstadt entsprechend dem historischen Vorbild wieder aufgebaut (z.B. in Polen) oder die Innenstädte wurden dem Verfall preisgegeben und dann in der Folgezeit sozialistisch überformt bzw. vollkommen abgeräumt und durch ein neues sozialistisches Stadtzentrum ersetzt. Politische, ökonomische, kulturelle und gesellschaftliche Einrichtungen waren auch in der sozialistischen Stadt im Stadtzentrum angesiedelt. Allerdings sind die vergleichsweise geringe Dichte der Nutzung und die großen Freiflächen inmitten der Stadtzentren ein auffälliges Merkmal sozialistischer Stadtstrukturen, da sich die Nutzungen nicht an ökonomischer Rentabilität orientierten.

In mehreren ehemals sozialistischen Staaten war die Gründung neuer Städte bzw. die Urbanisation und der Ausbau von Provinzstädten ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich der Stadtplanung und des Städtebaus. Sowohl die Planung der räumlichen Entwicklungen in den Städten als auch die Projektfinanzierung erfolgten zentral über die entsprechenden Ministerien. Durch ihre Programme der öffentlichen Investitionen und die zentral gesteuerte Allokation von Wohnraum nutzte die sozialistische Planung direkte Interventionsmöglich-

<sup>207</sup> Vgl. FASSMANN, H. (1997): Veränderungen des Städtesystems in Ostmitteleuropa, S. 56

<sup>208</sup> Deren Ausdehnung war stellenweise größer als die ursprüngliche städtische Bebauung. In diese Zeit fällt auch das massive Wachstum der Städte, als große staatliche oder genossenschaftliche Bauunternehmen mit Massenfertigbauweise zu produzieren begannen. Vgl. LICHTENBERGER, E. (1997): The Geography of Transition in East-Central Europe: Society and Settlement Systems, S. 137

<sup>209</sup> Vgl. Vgl. HÄUBERMANN, H. (1997): Von der sozialistischen zur kapitalistischen Stadt, S. 23

<sup>210</sup> Vgl. MAIER, J. ET. AL. (1993): Abschlußbericht des Geländepraktikums im Wahlfach „Standort- und Gewerbeplanung“ zum Thema „Gewerbeplanung in der Stadt Pécs / Ungarn, S. 23

<sup>211</sup> Vgl. SZELENYI, I. (1996): Cities under Socialism - and After

<sup>212</sup> Vgl. FASSMANN, H. (1997): Veränderungen des Städtesystems in Ostmitteleuropa, S. 55

keiten. Eine Stadtplanung auf kommunaler Ebene gab es nicht, da die Kommunen weder über eigene Finanzmittel noch über sonstige Instrumentarien der Stadtentwicklung verfügten.<sup>213</sup>

In Bezug auf die Effekte der kommunistischen Planwirtschaft stellt sich die Frage, welche Entwicklungen als irreversibel zu betrachten sind. Viele dieser Entwicklungen sind sicher bleibende Elemente und damit noch lange Zeit charakteristisch für ehemals sozialistisch regierte Länder; andererseits gab es auch innerhalb der sozialistischen Staatengemeinschaft nationale Unterschiede (im Siedlungssystem, der Baustruktur, der Sozialstruktur usw.) und deshalb sind auch im Rahmen der Transformation unterschiedliche nationale Lösungen für wirtschaftliche und Siedlungsprobleme zu erwarten.<sup>214</sup> HÄUBERMANN jedoch relativiert die Annahme, dass alle Prozesse in der Stadtentwicklung allein auf die Transformation bzw. die ehemalige Staatsform zurückzuführen seien: Für die Analyse des radikalen Wandels in den kommunistischen Ländern steht keine gesellschaftliche Theorie der Transformation zur Verfügung, an der sich eine analytische Beschreibung orientieren könnte. Auch gibt es bisher kein abgesichertes methodisches Instrumentarium zur vergleichenden Beobachtung der Prozesse seit 1990 in den osteuropäischen Städten. Für die Stadtentwicklung bietet sich jedoch als Ausgangspunkt die sozialökologische Theorie an. Aus den Einflüssen der drei 'natürlichen', gesellschaftlichen Faktoren demographische Entwicklung, Standortwettbewerb und Technikentwicklung (Produktions- und Kommunikationstechnik) lassen sich - so der Anspruch dieser Theorie - Struktur und Entwicklung von Großstädten beschreiben und vorhersagen.<sup>215</sup>

Auf dieser Basis wurde in den 70er Jahren ein Städtevergleich zwischen Städten in kapitalistischen und sozialistischen Ländern im Hinblick auf die Expansion der Städte ins Umland und Segregation der Bevölkerung durchgeführt. Zusammenfassendes Ergebnis des empirischen Vergleichs war, dass die Entwicklungen in den Städten sich sehr ähnlich sind, und der Einfluss der politischen und ökonomischen Verfassung der einzelnen Länder auf die Stadtstruktur bzw. Stadtentwicklung geringer als allgemein vermutet ist. Dieser Logik der sozialökologischen Stadtentwicklungstheorie<sup>216</sup> folgend dürften sich beim Wandel vom Sozialismus zum Kapitalismus keine gravierenden Veränderungen in der Stadtentwicklung ergeben.<sup>217</sup> In der Literatur findet man vielfach eine eher negative Sicht der Dinge, wenn es heißt, dass die Transformation zu Auf- und Abwertungsprozessen von Standorten und zur Veränderung des Siedlungssystems, zum Bedeutungsgewinn der Metropolen, zur Abwer-

<sup>213</sup> Vgl. MAIER, J. ET. AL. (1993): Abschlußbericht des Geländepraktikums im Wahlfach „Standort- und Gewerbeplanung“ zum Thema „Gewerbeplanung in der Stadt Pécs / Ungarn, S. 20

<sup>214</sup> Vgl. LICHTENBERGER, E. (1997): The Geography of Transition in East-Central Europe: Society and Settlement Systems, S. 143

<sup>215</sup> Vgl. HÄUBERMANN, H. (1997): Von der sozialistischen zur kapitalistischen Stadt, S. 21

<sup>216</sup> Da in der sozialökologischen Theorie vor allem außergesellschaftliche Faktoren für die Struktur und Entwicklung der Städte verantwortlich gemacht werden, stellt - extrem formuliert - der Systemwechsel eine marginale Größe dar. Die Entwicklungsgesetze der Großstädte hätten demnach einen stärkeren Einfluss als die Eigentumsverhältnisse und die ökonomische oder politische Struktur der Gesellschaft, der sie angehören. Vgl. FRIEDRICH, J. (1978): Stadtentwicklungen in kapitalistischen und sozialistischen Ländern, S. 334

<sup>217</sup> Vgl. HÄUBERMANN, H. (1997): Von der sozialistischen zur kapitalistischen Stadt, S. 22



tung der Industriestädte, zur Bevorzugung der Siedlungsgebiete in den westlichen Grenzregionen und schließlich zu einem anderen Verlauf der Suburbanisierung führe. „Im Zuge der Transformation verstärken sich die räumliche Polarisierung und die regionalen Disparitäten, das Siedlungssystem wird wieder asymmetrisch und ungleich.“<sup>218</sup> Als ein weiteres Beispiel kann der Wohnungsmarkt aufgeführt werden.<sup>219</sup> Im Rahmen des bisherigen Transformationsprozesses wurden die institutionellen Rahmenbedingungen für das Wohnungswesen in allen Transformationsländern bereits beträchtlich umstrukturiert. In Wechselwirkung mit den jeweiligen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Strukturen und Prozessen hat dies bereits zu deutlichen Veränderungen in städtischen Wohnungsmärkten geführt.

### 3.5 Stadtentwicklung im ersten Jahrzehnt der Transformation

Im Hinblick auf das Siedlungssystem ermittelte FASSMANN im wesentlichen vier grundsätzliche Veränderungen nach Einsetzen des Transformationsprozesses<sup>220</sup>:

- **Neue Primate-City-Entwicklung**  
Der Ausbau im Schienen- und Straßennetz bevorzugt eindeutig die Zentren. Die großen Hauptstädte haben infolge ausländischer Investitionen und mit einer sich dynamisch entwickelnden Privatwirtschaft immer mehr den Zuzug von Einwohnern und die Konzentration tertiärer Funktionen in den hauptstädtischen Agglomerationen zu verzeichnen. So werden z.B. die Metropolen Prag, Budapest, Ljubljana und Bratislava zu den Wachstumspolen der nationalen Wirtschaft.
- **Nachholende Suburbanisierung**  
Die nachholende Suburbanisierung in Ostmitteleuropa hat nach 1989/90 schlagartig eingesetzt. Im Umland nahezu aller größeren Städte in den Transformationsländern erfolgte die Errichtung großflächiger Einkaufszentren, Betriebe und Freizeiteinrichtungen, aber bisher nur ein geringes Ausmaß an Einzelhausbebauung.
- **Entindustrialisierung der Industriestädte**  
Die Schließungen von Industrieunternehmen, die mit dem Übergang zu einer postfordistischen Produktionsstruktur überfordert waren, führen in weiterer Folge zu Abwanderung der jüngeren Bevölkerung und damit auch zu einem Verlust an jungen Konsumenten und qualifizierten Arbeitskräften. Dies wiederum stellt ein Hemmnis für die Neuansiedlung von Unternehmen dar. Als Beispiele gelten u.a. Starachowice im Südosten Polens oder Ózd im ungarischen Komitat Borsod-Abaúj-Zemplén.

<sup>218</sup> FASSMANN, H. (1997): Veränderungen des Städtesystems in Ostmitteleuropa, S. 60

<sup>219</sup> Vgl. SAILER-FLIEGE, U. (1997): Transformation of housing markets in East Central Europe, S. 48

<sup>220</sup> Vgl. FASSMANN, H. (1997): Veränderungen des Städtesystems in Ostmitteleuropa, S. 58

- **Rückkehr der West-Ost-Disparität**

Die Grenzregionen zum westlichen Ausland weisen eine deutlich höhere Entwicklungsdynamik auf. Grenzgebiete sind auch bevorzugte Standorte für Betriebsverlagerungen oder Betriebsneugründungen. Große und kleine Städte entlang der westlichen Grenze wachsen schneller als entlang der östlichen Grenze, die Bevölkerungsschwerpunkte der Staaten Ostmitteleuropas verschieben sich nach Westen.

LICHTENBERGER ermittelt die gleichen Phänomene bei der Transformation und darüber hinaus noch folgende<sup>221</sup>:

- **Beschleunigte Entwicklungen**

Viele Entwicklungen in westlichen Staaten laufen in den Transformationsländern beschleunigt ab; z.B. wachsende Arbeitslosenzahlen und soziale Probleme in Städten (Obdachlosigkeit, Drogenmißbrauch, Kriminalität usw.), der Technologietransfer in der Kommunikations- und Verkehrsinfrastruktur, usw.

- **National unterschiedliche Lösungen**

Während einerseits die Anpassung an EU-Standards erfolgt, werden andererseits nationale Lösungen in den post-sozialistischen Staaten die Siedlungsentwicklung, Wohnungs- und Arbeitsmarkt betreffend, gesucht.

- **Verstärkte Polarisation**

Momentan gibt es ein paralleles Entstehen einer neuen plutokratischen (Geldherrschaft) Oberklasse, aber es gibt derzeit und auch in näherer Zukunft noch kein Modell für die Formierung einer Mittelklassengesellschaft nach westlichem Vorbild. Die Polarisation zwischen „Habenden“ und „Nichthabenden“ wird wahrscheinlich sogar größer sein als in westlichen Wohlfahrtssystemen.

- **Verstärkte Segregation**

Der drastische Abbau und die Privatisierung der sozialen Infrastruktur hat bereits eingesetzt und wird einen inner- und interstädtischen Segregationsprozess auslösen. Man geht davon aus, dass sich ein Drittel der Gesellschaft zu den „Begünstigten“ zählen kann, während die verbleibenden zwei Drittel mit Marktrisiken konfrontiert und den neuen Problemen von Armut ausgesetzt werden.

### **3.6 Die Entwicklung der postkommunistischen öffentlichen Verwaltung**

Richtet sich der Blick auf die verschiedenen Verwaltungsebenen, steht die Herausbildung kommunaler und regionaler Selbstverwaltung ganz eindeutig im Zentrum des Interesses.<sup>222</sup>

---

<sup>221</sup> Vgl. LICHTENBERGER, E. (1997): The Geography of Transition in East-Central Europe: Society and Settlement Systems, S. 148 ff.

Insbesondere die angelsächsische Diskussion betont die Bedeutung von “local government” als Fundament demokratischer Erneuerung. Hinter dieser Auffassung steht ein Demokratieverständnis, das Bürgernähe und direkte Partizipation am politischen Prozess betont.<sup>223</sup>

Verglichen mit den Reformaktivitäten auf der Kommunalebene und der staatlichen Mittelebene wurde die Umgestaltung der zentralen Institutionen nur recht zögerlich angegangen. Schon früh wurden einige administrative Einrichtungen der Planwirtschaft abgeschafft; gleichzeitig wurde eine Reihe neuer Institutionen der marktorientierten Wirtschaftsverwaltung geschaffen. Sieht man von der Wirtschafts- und Sicherheitsverwaltung ab, kann man aber von einer tiefgreifenden organisationellen Umgestaltung bislang nicht sprechen.<sup>224</sup>

Sicherlich haben nicht alle Gruppen des alten bürokratischen Apparates ein Interesse an einer schnellen Umgestaltung; vielmehr ist zwischen Transformationsverlierern und -gewinnern zu unterscheiden. Zu den Gewinnern (und Promotoren des Umbaus) zählen vor allem jüngere, fachlich kompetente Verwaltungsangehörige, deren Karriereaussichten sich in einem professionalisierten öffentlichen Dienst verbessern. Wenn trotzdem Ämterpatronage und parteipolitisch motivierte Eingriffe in die Personalpolitik weiterhin verbreitet sind, dann vor allem deshalb, weil es am politischen Willen fehlt, ein professionalisiertes und damit direkten politischen Einflüssen prinzipiell entzogenes Personalwesen aufzubauen. In der Slowakei gibt es z.B. bislang keine Konstellation politisch einflussreicher Akteure, die an einer konsequenten Professionalisierung des öffentlichen Dienstes interessiert wäre, weil damit notwendigerweise der direkte politische Zugriff auf die Verwaltungsapparate stark eingegrenzt würde.<sup>225</sup>

Für Merkmale des post-kommunistischen Verwaltungstyps eignen sich zwei Klassifikationskriterien:

- Die Beziehungen zwischen Verwaltung und Politik und
- die Beziehungen zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft.

Die post-kommunistische Verwaltung unterscheidet sich in beiderlei Hinsicht sowohl vom System des demokratischen Zentralismus als auch vom westlichen Verwaltungstyp. Die vorrangige Verpflichtung auf Recht und Gesetz statt auf parteipolitische Vorgaben gilt als wichtiges Merkmal westlicher Verwaltung; um diese Verpflichtung sicherzustellen, wird der rechtlich-organisatorischen Trennung zwischen den Institutionen der staatlichen Ver-

---

<sup>222</sup> Vgl. KÖNIG, K. (1993): Die Transformation der öffentlichen Verwaltung: Ein neues Kapitel der Verwaltungswissenschaft, S. 33

<sup>223</sup> GOETZ, K. (1995): Ein neuer Verwaltungstyp in Mittel- und Osteuropa?, S. 543

<sup>224</sup> GOETZ, K. (1995): Ein neuer Verwaltungstyp in Mittel- und Osteuropa?, S. 545

<sup>225</sup> GOETZ, K. (1995): Ein neuer Verwaltungstyp in Mittel- und Osteuropa?, S. 547

waltung und Parteiapparaten große Bedeutung zugemessen.<sup>226</sup> Die “parteiische” Verwaltung des demokratischen Zentralismus, die Parteiwillen vor positives Recht setzte, ist in den postsozialistischen Ländern zwar bereits weitgehend überwunden; die Autonomisierung der Verwaltung gegenüber der Politik steckt aber noch in den Anfängen. Dies zeigt sich sowohl in zögerlichen Schritten zur Professionalisierung des öffentlichen Dienstes als auch in der nur sehr allmählichen Herausbildung verwaltungsrechtlicher Grundlagen administrativen Handelns.

Auf lange Sicht noch bedeutsamer erscheint die organisatorische Schwäche zivilgesellschaftlicher Institutionen. Da die öffentliche Verwaltung, anders als in den westeuropäischen Staaten, nicht in einem eng geknüpften Netzwerk gesellschaftlicher Interessengruppen operiert, eröffnen sich zumindest drei nicht unproblematische Möglichkeiten: Die Entkoppelung der Verwaltung von der Gesellschaft mit den damit verbundenen Legitimationsdefiziten; die Überfunktionalisierung politischer Parteien als einzige legitimierte Verbindungen zwischen Verwaltung und Gesellschaft; und die Dominanz direkter, unvermittelter Beziehungen zwischen privaten Akteuren und der Verwaltung, mit der Gefahr ihrer Instrumentalisierung durch Privatinteressen.<sup>227</sup>

### 3.7 Fazit im Hinblick auf die Fragestellung

Die Entwicklungen im Rahmen des Systemwechsels können als mehrfacher Um-Lernprozess gesehen werden. Der Wandel von Denk- und Verhaltensweisen wird dabei als die langwierigste Transformationsaufgabe eingeschätzt. Die „neu“ gewonnenen Gestaltungsmöglichkeiten unterschiedlicher Gruppierungen durch demokratische Mitsprache lassen ein erhöhtes bürgerschaftliches Engagement vermuten; die schwierige Lage auf dem Arbeitsmarkt und damit verbundene existenzielle Ängste können aber auch bremsend wirken. Im Hinblick auf die Einführung neuer Instrumente im Bereich der Stadtentwicklungsplanung – um die es bei den empirischen Fallbeispielen gehen wird – könnte sich das relativ schlechte Image der öffentlichen Verwaltung als Hemmfaktor auswirken. Es gibt noch kaum Ansätze für Netzwerke zwischen gesellschaftlichen Interessengruppen, privaten Akteuren und der Verwaltung. Im Hinblick auf regionale Lernprozesse, die ja in erster Linie durch die Verknüpfung von Institutionen und Organisationen auf ein gemeinsames Ziel hin geprägt sind, erscheint dies problematisch. Die Einführung eines Stadtmarketing könnte aber gleichzeitig zum Neuanfang in dieser Hinsicht werden.

<sup>226</sup> Vgl. GOETZ, K. (1995): Ein neuer Verwaltungstyp in Mittel- und Osteuropa?, S. 550

<sup>227</sup> Vgl. GOETZ, K. (1995): Ein neuer Verwaltungstyp in Mittel- und Osteuropa?, S. 550

## 4 Exkurs Stadtmarketing

An dieser Stelle sollen einige grundsätzliche Überlegungen zur Entwicklung, der derzeitigen Situation und zur Bewertung des Stadtmarketings in Deutschland eingeschoben werden. Diese können gleichzeitig die theoretische Basis für die Einführung in den Städten der Transformationsländer liefern.

### 4.1 Definitionen und Abgrenzungsversuche

Neben dem Begriff 'Stadtmarketing' sind u.a. die Bezeichnungen 'City-Management', 'City-Marketing', 'Stadtmanagement', 'urban management' in der Praxis gebräuchlich.<sup>228</sup> Eine einheitliche und allgemeingültige Definition dieser Begriffe, die eine Abgrenzung der einzelnen Ansätze ermöglichen würde, ist bis heute nicht vorhanden. Stattdessen ist mit der Verbreitung von Stadtmarketing in der kommunalen Praxis die begriffliche Unschärfe noch weiter gewachsen. Dies legt einen pragmatischen Umgang mit dem Begriff Stadtmarketing nahe.<sup>229</sup>

Als zentral für alle Stadtmarketingansätze werden - zumindest in der Literatur - der Aspekt der Kommunikation und der integrative Anspruch angesehen. Stadtmarketing wird dabei als die sowohl räumlich als auch inhaltlich umfassendste Marketingstrategie für eine Stadt angesehen. Sie basiert auf einem ganzheitlichen Denkansatz, in dem Stadtentwicklungspläne, Werbe-, Image-, Fremdenverkehrs- und Wirtschaftsförderungskonzepte nur Teilspekte sind. Da dieses umfassende Marketingkonzept strategische Entscheidungshilfen für die Stadtentwicklungspolitik liefern soll, muss es in eine Strategie der gesamstädtischen Entwicklungspolitik eingebettet sein, die das wirtschaftliche, kulturelle, soziale, ökologische und infrastrukturelle Umfeld berücksichtigt.<sup>230</sup>

GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG haben, wenn sie Stadtmarketing mit einer „partizipativen, kooperativen Stadtentwicklung“ gleichsetzen, ebenfalls ein ganzheitliches Verständnis von diesem Instrument. D. h. sie sehen „Stadt“ als gestalteten Lebensraum aller Akteure, auf den die gewählten Institutionen und die öffentliche Verwaltung nur zum Teil Gestaltungseinfluss haben. Bürger und Unternehmen sind hier also nicht nur „Kunden“ nach dem betriebswirtschaftlichen Marketingverständnis, sondern gleichzeitig Akteure und Zielgruppe.

<sup>228</sup> Erwähnenswert an dieser Stelle ist noch der von FUNKE geprägte Begriff der Stadtkonzeption. Hierbei wird besonderer Wert auf die Gesamtsicht einer Stadt, d.h. auf ihre Einbindung in die Region und in das Gesellschaftssystem gelegt. Das Stadtmarketing ist dabei nur ein Teil der Stadtkonzeption, deren Rahmen die Kommunalverfassung bildet. Das von FUNKE beschriebene Vorgehen entspricht aber einem sowohl nach innen als auch nach außen gerichteten Stadtmarketing. Es ist demnach als Sozialtechnik zu verstehen, die die Wünsche und Erwartungen der Bürger mit den politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Leitvorstellungen der Stadtverwaltung zu koordinieren versucht. Es geht darum, tragbare Lösungsmöglichkeiten zwischen den Ansprüchen der Bürger und den begrenzten finanziellen Möglichkeiten der Kommunen zu finden. Vgl. FUNKE, U. (1994): Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption

<sup>229</sup> Vgl. GRABOW, B. / B. HOLLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, S. 28

<sup>230</sup> Vgl. SCHALLER, U. (1993): City-Management, City-Marketing, Stadtmarketing. Allheilmittel für die Innenstadtentwicklung? Erläutert an ausgewählten Beispielen unter besonderer Berücksichtigung der Stadt Coburg

Bei einem Stadtmarketing auf der Basis dieser Sichtweise werden die einzelnen Maßnahmen unter Kooperation vieler Beteiligten entwickelt, und der Konsens über Ziele und Leitlinien als Ergebnis eines Diskussionsprozesses unter freiwilliger Beteiligung gefunden.<sup>231</sup> Im Rahmen dieser Arbeit soll in Anlehnung an GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG Stadtmarketing definiert werden als „(...) eine kooperative Stadtentwicklung mit dem Ziel der Aufwertung einer Stadt und ihrer Leistungen für Bürger, Wirtschaft und Auswärtige durch verbesserte Kommunikation und langfristige Partnerschaft zwischen allen, die an der Gestaltung des Lebensraumes Stadt mitwirken, durch die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung konkreter Projekte auf der Grundlage von partnerschaftlich erarbeiteten Leitlinien.“<sup>232</sup> Die wesentlichen Merkmale von Stadtmarketing nach dieser Definition sind:<sup>233</sup>

- **Denken in Zielgruppen**  
Stadtmarketing erfordert eine differenzierte Marktbearbeitung innerhalb und außerhalb der Stadt. Bei den Beteiligten und Betroffenen handelt es sich um viele verschiedene Zielgruppen, die entsprechend unterschiedlich angesprochen werden sollen.
- **Gezielter Einsatz des Marketinginstrumentariums**  
Wie im privatwirtschaftlichen Marketing geht es um die Durchführung des gesamten Marketing-Management-Prozesses von der Informationsgewinnung bis zur abschließenden Kontrolle.
- **Stärkere Orientierung am Kunden**  
Stadtmarketing bedeutet nicht vordergründiges Verkaufen, sondern will die Leistungen der Stadt stärker auf den Bürger und Zielkunden ausrichten.
- **Ganzheitliches Handeln**  
Alle stadtrelevanten Bereiche (z.B. Einzelhandel, Gastronomie, Image der Stadt, Kultur, Sport und Freizeit, Verkehr, Wohnen) sollen in die Betrachtung miteinbezogen werden.
- **Kommunikation, Koordination und gemeinsames Handeln**  
Der Schwerpunkt liegt auf einer engen Einbindung einzelwirtschaftlicher und verbandsorientierter Interessen. Öffentliche Hand und Private müssen eine langfristige Partnerschaft eingehen. Dies setzt eine gegenseitige Information der Akteure über ihre Interessen voraus, da erst diese Kenntnis eine Koordination und ein gemeinsames Handeln ermöglicht.
- **Umsetzungsorientierung**  
Ausgearbeitete Maßnahmenkataloge sollen nicht in den Schubladen der Behörden verschwinden, sondern machbar sein und konkret umgesetzt werden.

<sup>231</sup> Vgl. GRABOW, B. / B. HOLLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, S. 19

<sup>232</sup> GRABOW, B. / B. HOLLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, S. 30

<sup>233</sup> Vgl. SCHALLER, U. (1993): City-Management, City-Marketing, Stadtmarketing. Allheilmittel für die Innenstadtentwicklung?, S. 21-22

## 4.2 Entstehungsursachen des Stadtmarketings und Entwicklung des Stadtmarketings in Deutschland

Die Tatsache, dass in einer Kommune Stadtmarketing-Aktivitäten vorhanden sind, ist nicht selbstverständlich. Vielfach trifft man auf Widerstand gegen marktwirtschaftliche Konzepte in der kommunalen Planung. Erst seit der zunehmenden Privatisierung ehemals staatlicher Unternehmen und Überführung von Teilen kommunalen Handelns in private Trägerschaft ist die Bereitschaft für ein Stadtmarketing gewachsen. Weitere Rahmenbedingungen, die den Ausbau der Nachfrageorientierung in der kommunalen Verwaltung erfordern sind:<sup>234</sup>

- **Ökonomisierung der Sichtweise**

Die Wettbewerbsfähigkeit der Kommunen gewinnt durch nationale und internationale Konkurrenz an Bedeutung. Weiter ist eine „Politik der großen Ereignisse“ (Events) zu beobachten, wo es darum geht, Gelder, Menschen und Medien zeitlich befristet auf ein klar umrissenes Ziel hin zu mobilisieren. Verstärkt kommt auch die finanzielle Einbeziehung privatwirtschaftlich organisierter Akteure (z.B. Sponsoring) hinzu.

- **Gesellschaftlicher Wertewandel**

Neue Formen der Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Akteuren werden immer wichtiger. Kritiker befürchten eine Lobby- und Klientelpolitik bzw. eine Abkehr von den Prinzipien der repräsentativen Demokratie bzw. der kommunalen Selbstverwaltung<sup>235</sup>; Befürworter dagegen erhoffen sich einen Zugewinn an Partizipationsmöglichkeiten, Bündelung von Ressourcen und Informationen, höhere Effektivität und Effizienz, größere Transparenz und eine Einbindung der beteiligten Akteure in konsensfähige gemeinsame Perspektiven.

- **Veränderte Rahmenbedingungen**

Kommunen und privatwirtschaftliche Unternehmen stehen vor denselben Herausforderungen: Wirtschaftlicher Strukturwandel, ökologische Defizite, rasante technologische Innovationen usw., so dass die Forderung nach kommunalem Angebot und Service laut wird. Mit Einführung kommunaler Management-Modelle und Steuerungsinstrumente (Dienstleistungs-Orientierung, Budgetierung, Controlling, usw.), mit der Einbindung von Investoren in die kommunale Planung (public-private partnership) und mit dem neuen Selbstverständnis vieler Oberbürgermeister als „urban manager“ wird der Marketingbegriff auf den Stadtentwicklungsprozess übertragen.<sup>236</sup> In der Diskussion um schlanke Verwaltung wird Stadtmarketing vielfach als innovatives und kreatives Instrument angewandt und dient nicht zuletzt dazu, die immer knapper werdenden Finanzmittel effektiver zu nutzen.

<sup>234</sup> Vgl. GRABOW, B. / B. HOLLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, S. 13-16; ebenso FUNKE, U. (1994): Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption

<sup>235</sup> Vgl. hierzu z.B. PLASSMANN, R. (2000): Kommt jetzt für die Städte der totale Wettbewerb?, S. 41

<sup>236</sup> Vgl. SCHOLZ, C. (2000): Strategische Planung oder Marketing?, S. 40

Den dargestellten Veränderungen müssen sich nun auch die Städte in den mittel- und osteuropäischen Ländern stellen.<sup>237</sup> Die Städte sehen sich einem Wettbewerb mit Städten im nationalen bzw. auch internationalen Kontext im ‚Kampf um Investoren‘ ausgesetzt. Arbeitsplätze und Einwohner werden nicht mehr wie zu sozialistischer Zeit ‚angesiedelt‘, sondern die Städte sind durch die Gestaltung des städtischen Umfeldes und der lokalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit verantwortlich für die Entwicklung der Stadt.

In Deutschland hat es kommunales Marketing in Ansätzen schon immer auch in und für Städte gegeben, jedoch wurden meist nur Teilbereiche (z.B. Fremdenverkehrswerbung, Imagekampagnen, Wirtschaftsförderungskonzepte) abgedeckt. Die ersten deutschen Städte befassen sich seit Mitte der 80er Jahre mit einem ganzheitlichen Ansatz im Stadtmarketing. Stadtmarketing wird hierbei als Instrument verstanden, das in den Bereichen Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung, Standortwerbung und Öffentlichkeitsarbeit neue Impulse geben soll. Auslöser für Stadtmarketing-Aktivitäten ist vor allem die Notwendigkeit zur Profilbildung innerhalb des Städtewettbewerbs bzw. auch der wirtschaftliche Problemdruck durch verstärkte Konkurrenz um Investoren, Einwohner oder Kunden im Einzelhandelsbereich. Ganz in diesem Sinne setzte in Bayern das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr 1989 mit einer Förderung drei öffentliche Modellprojekte zum City-Management in Gang, um eine dauerhafte Partnerschaft zwischen öffentlichen und privaten Akteuren in der Stadt zu erreichen. Weitere Modellprojekte seitens des Bundesministeriums für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau folgten.

Seit Beginn der 90er Jahre haben dann immer mehr Städte Stadtmarketing für sich entdeckt.<sup>238</sup> Die Untersuchung des Deutschen Instituts für Urbanistik bei 323 Städten und Gemeinden im Herbst 1995 ergab Stadtmarketingaktivitäten in 83 % der befragten deutschen Städte. Vor allem Städte mit 50.000 bis 200.000 Einwohnern sind in diesem Themenfeld sehr aktiv. Großstädte oder sehr kleine Städte arbeiten dagegen weniger mit dem Instrument Stadtmarketing, denn bei zu kleinen Städten mangelt es oft an personellen bzw. finanziellen Kapazitäten; WEBER kommt bei seiner Vollerhebung unter bayerischen Städten und Gemeinden über 10.000 Einwohner allerdings zu dem Ergebnis, dass gerade auch in den kleineren und mittleren Städten Stadtmarketingaktivitäten als Chance genutzt werden, sich gegenüber größeren Zentren zu profilieren.<sup>239</sup> Bei Großstädten über 100.000 Einwohner beziehen sich Stadtmarketingaktivitäten dann eher auf ein Stadtteilmanagement.

Bezüglich der Ausgestaltung der Stadtmarketing-Prozesse kommt WEBER zu dem Schluss, dass Stadtmarketing entgegen dem wissenschaftlichen Verständnis in der Praxis nur in

<sup>237</sup> Vgl. zu diesem Punkt MAIER, J. U.A. (1998): Stadt-Umland-Fragen und Städtemarketing als Forschungsgegenstände – Übertragbarkeit von Erkenntnissen aus Deutschland auf die Situation der Transformationsländer

<sup>238</sup> Das deutsche Institut für Urbanistik führte im Herbst 1995 eine Befragung bei 323 Städten und Gemeinden durch, deren Ergebnisse hier dargestellt werden. Vgl. GRABOW, B. / B. HOLLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, S. 10

<sup>239</sup> Bei der Befragung gaben fast 70 % der Städte zwischen 20.000 – 50.000 Einwohner an, im Bereich Stadtmarketing aktiv zu sein. Vgl. WEBER, A. (1999): Stadtmarketing in bayerischen Städten und Gemeinden, S. 47.



seltenen Fällen ganzheitlich umgesetzt wird. Ein Stadtmarketing wird weniger als Führungskonzept, sondern eher als Instrument der Verbesserung der Außendarstellung gesehen – die operative Arbeit überwiegt.<sup>240</sup>

### 4.3 Übertragung des Marketinggedankens auf den öffentlichen Bereich

Die Frage nach der Übertragbarkeit von Marketing auf den öffentlichen Bereich und die Verwaltung wird in Deutschland bereits seit über 20 Jahren diskutiert.<sup>241</sup> Es hat sich gezeigt, dass sich das Marketinginstrumentarium mit entsprechender Modifikation auch auf nicht-kommerzielle Institutionen übertragen lässt.<sup>242</sup>

Hinter Marketing verbirgt sich eine komplexe, von Vernetzung und Kommunikation geprägte, systematische und ganzheitliche Denkhaltung<sup>243</sup>, die mehr umfasst als ‘Werbung’ zur Förderung des Absatzes von Produkten. So bedeutet auch Stadtmarketing mehr als ‘Werbung für eine Stadt’: Es beinhaltet ein vernetztes, strategisches und kommunikatives Handeln aller Interessengruppen einer Stadt. Stadtmarketing geht damit noch über Wirtschaftsförderungs- und Werbegemeinschaftsstrategien hinaus, bei denen ja auch ein abgestimmtes Handeln in Teilbereichen stattfindet. Erst in einem Marketing-Konzept wird die Methode gesehen, ein zielgerichtetes Handeln im System Stadt bewirken zu können und zwar dadurch, dass Kommune, Wirtschaft und Bürger ihre jeweiligen Interessen aufeinander abstimmen. Stadtmarketing ist hierbei nicht als statische Aufgabe, sondern als **dynamischer Prozess** zu verstehen, der sich aus verschiedenen, aufeinander aufbauenden Phasen zusammensetzt.

In der folgenden Tabelle sollen die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Marketing im öffentlichen bzw. privatwirtschaftlichen Bereich näher dargestellt werden. Es wird deutlich, dass vor allem die Instrumente und der **Prozess** von privatwirtschaftlichen Marketing und Stadtmarketing ähnlich sind. Wenn die Stadt im Hinblick auf die Marketingphilosophie jedoch nur als Wirtschafts-, Fremdenverkehrs- und/oder Wohnstandort im Wettbewerb mit anderen Städten gesehen wird, werden auch die Grenzen der Übertragbarkeit deutlich. Gleiches gilt für die Instrumente des Marketing (Marketingmix).<sup>244</sup>

<sup>240</sup> Vgl. WEBER, A. (1999): Stadtmarketing in bayerischen Städten und Gemeinden, S. 82

<sup>241</sup> Vgl. z. B. TÖPFER, A. / R. MÜLLER (1988): Marketing im kommunalen Bereich – Sinn oder Unsinn?, die zur Überzeugung gelangen, dass ein erfolgreiches Marketing im kommunalen Bereich davon abhängt, ob die kommunalen Institutionen eine umfassende, übergreifende Corporate Identity, d. h. ein eindeutiges Erscheinungsbild, eine klare Zielgruppenkommunikation und ein einheitliches zielgruppenspezifisches Verhalten der Organisationsmitglieder haben.

<sup>242</sup> Vgl. RAFFÉE, H./ K. P. WIEDMANN (1980): Nicht-Kommerzielles Marketing - ein Grenzbereich des Marketing? zitiert nach SCHALLER, U. (1993): City-Management, City-Marketing, Stadtmarketing. Allheilmittel für die Innenstadtentwicklung?

<sup>243</sup> Vgl. HONERT, S. (1991): Stadtmarketing und Stadtmanagement, S. 396

<sup>244</sup> Vgl. GRABOW, B. / B. HOLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, S. 21/22

**Tab. 4 Vergleichende Gegenüberstellung verschiedener Marketingansätze**

<i>Dimensionen</i>	<b>Stadtmarketing</b>	<b>Marketing für privatwirtschaftliche Unternehmen</b>
<b>Ziele</b>	Verbesserung der Attraktivität und Leistungsfähigkeit einer Stadt als Lebens- und Wirtschaftsraum	Gewinnmaximierung, Stärkung der Wettbewerbsposition, Erhöhung der Marktanteile
<b>Zeithorizont</b>	Langfristige Orientierung (nachhaltige Entwicklung) mit kurz- und mittelfristigen Teilzielen	Kombination aus kurz- und mittelfristigen Zielen
<b>Zielgruppen-Orientierung</b>	Bürger, wirtschaftliche Akteure vor Ort und Externe (Touristen, Pendler etc.) Akteure und Zielgruppen z.T. identisch eher innen- als außenorientiert	Anforderungen des Marktes, vorhandene und potentielle Nachfrager nach Produkten und Dienstleistungen eher außen- als innenorientiert
<b>Festlegung der Leitlinien und der Teilziele</b>	erfolgt im Konsens zwischen den Beteiligten; bei Zielkonflikten schwer zu erreichen	durch Geschäftsführung, Vorstände, Aufsichtsräte
<b>Bindungswirkung der Beteiligten</b>	schwache Bindungswirkung; kaum Sanktionsmöglichkeiten	Bindungswirkung über Sanktionen (finanziell, Status, Entlassung)
<b>Wirkungsbereich</b>	alle Bereiche kommunalen Lebens	das ganze Unternehmen
<b>Führungsstruktur</b>	informell durch Meinungsführerschaft und Lobbyismus	Geschäftsführung und Gremien
<b>Akteure</b>	Rats- und Verwaltungsmitglieder, Beteiligte aus kommunalen Gesellschaften, freiwilliges Engagement aus allen kommunalen Bereichen	Führung und spezielle Organisationseinheiten (z.B. Marketingabteilung) Mitarbeiter
<b>Finanzierung</b>	Kommunale Haushaltsmittel, Fördermittel des Bundes und der Länder, Freiwillige private Beiträge	spezielle Budgets
<b>Produkte (Instrument Produktpolitik)</b>	alles, was eine Stadt ausmacht (Materielles, Immaterielles) -> kaum 'Produkte', die auf Märkten konkurrieren	Dienstleistungen und Produkte, die in der Regel auf Märkten mit anderen konkurrieren bzw. für die Märkte geschaffen werden sollen
<b>Preise (Instrument Preispolitik)</b>	'Kosten' einer Stadt (Steuern, Abgaben, Gebühren, Wohnen, Einkaufen, ...)	Dienstleistungen und Produkte
<b>Distribution (Instrument Distributionspolitik)</b>	Bürger, Unternehmen, Auswärtige nehmen Stadt kontinuierlich wahr	Verkaufsstrategien; Präsenz auf relevanten Märkten, Kunde holt Produkte ab, bzw. sie werden dem Kunden geliefert
<b>Kommunikation (Instrument Kommunikationspolitik)</b>	Kommunikation der beteiligten Akteure, Transparenz durch Öffentlichkeit, Informationspolitik	Öffentlichkeitsarbeit, klassische Werbung, Kommunikation mit dem Kunden
<b>Marketingprozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situations-/Stärken-Schwächen-Analyse</li> <li>• Leitbildformulierung</li> <li>• Maßnahmenentwicklung</li> <li>• Organisationsveränderungen in der Stadtverwaltung</li> <li>• Maßnahmendurchführung</li> <li>• Controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanalysen</li> <li>• Bestimmung einer Corporate Identity</li> <li>• Marktorientierte Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen</li> <li>• Organisationsveränderungen im Hinblick auf die Anforderungen des Marktes</li> <li>• Kontinuierliches Controlling</li> </ul>

Quelle: GRABOW, B. / B. HOLLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, S. 23-25, verändert

Es gibt mehrere Einschränkungen für ein Marketing im öffentlichen Bereich, die jedoch teilweise durch antizipatorisches Handeln abgefangen werden können:<sup>245</sup>

- Die ursprünglichen Ausgangsbedingungen des Instruments Marketing (nämlich: Agieren auf Käufermärkten, hohe Konkurrenz mit anderen Marktteilnehmern, Flexibilität in der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, wechselnde Zielgruppen, Nachfragesteuerung über Preise usw.) treffen z.B. bei der Erfüllung von Pflichtaufgaben (Hoheitsrechte) nur teilweise für Kommunen zu,
- das **breite Spektrum** möglicher Handlungsfelder im Stadtmarketing und die **notwendige Konsensfindung** vieler Akteure erzeugt **Verständnisprobleme**. Die Verständnisprobleme ergeben sich auch dadurch, dass der Erfahrungshintergrund der Beteiligten sehr unterschiedlich ist; außerdem wird der Begriff 'Marketing' im allgemeinen Sprachgebrauch von Unternehmen, Politikern und Verwaltungsbeamten in der Regel jeweils anders verstanden. Im allgemeinen Sprachgebrauch assoziiert man mit Marketing in erster Linie 'Werbung'. Durch hartnäckiges Verfolgen abweichender Einzelinteressen kann eine gemeinsam vereinbarte Marketingphilosophie langfristig unterlaufen werden.
  - ➔ Verdeutlichen: Nicht der Begriff 'Stadtmarketing' ist wichtig, sondern Ziele, Inhalte, Methoden und kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit. Das räumliche und inhaltliche Aufgabengebiet muss genau umschrieben werden und das Verhältnis und die Rolle der Akteure und ihrer Aufgabengebiete müssen genau definiert sein.<sup>246</sup>
- die **Freiwilligkeit** des Engagements und daraus resultierende **Beteiligungsprobleme**: Wie erfolgreich Stadtmarketing ist, hängt stark davon ab, ob es gelingt, Meinungsführer und Entscheidungsträger, engagierte Vertreter gesellschaftlicher Gruppen, motivierte Mitarbeiter der Verwaltung und Akteure, die über ideelles Engagement hinaus auch finanzielle oder personelle Ressourcen beisteuern, zur Mitarbeit zu gewinnen. **Nachlassendes Interesse und Engagement** wird im Laufe des Prozesses meist dann problematisch, wenn greifbare Erfolge zunächst ausbleiben oder durch Dominanz durchsetzungsfähiger Einzelpersonen bzw. Interessengruppen Schwerpunkte gesetzt werden, die von anderen Gruppierungen nicht geteilt werden.
  - ➔ Stadtspitze und andere Entscheidungsträger müssen Stadtmarketing wirklich 'wollen' und Mitarbeiter evtl. von anderen Aufgaben freistellen; Zielkonflikte sind frühzeitig zu thematisieren, Ziele und Erfolge immer wieder publik machen.
- die **Finanzierungsprobleme** sind angesichts der generell schwierigen kommunalen Haushaltslage ein begrenzendes Moment. Auch die Aufteilung der Finanzierung zwischen Öffentlichen und Privaten gelingt nur, wenn sich die Privaten einen konkreten Nutzen davon versprechen.
  - ➔ Mittelfristig gilt es, stabile Finanzierungsbasis für Stadtmarketing zu schaffen; dabei kann auf Konzepte einer öffentlich-privaten Finanzierung zurückgegriffen werden (privaten Nutzen deutlich formulieren).
- die **fehlenden Bindungswirkung** der Leitziele bzw. das Fehlen einer Zielorientierung stellt eine ähnliche 'Klippe' wie die beschriebenen Verständigungsdefizite dar. Werden die Ziele nur sehr allgemein beschrieben, so haben sie oft nicht den erhofften Orientierungscharakter
  - ➔ Aufstellung einer Zielhierarchie von allgemeinen Oberzielen, thematischen Teilzielen und konkreten Projektzielen; dabei breite Beteiligung.
- die eingeschränkten Sanktionsmöglichkeiten.

<sup>245</sup> Vgl. GRABOW, B. / B. HOLLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, S. 33 ff.

<sup>246</sup> Vgl. z.B. BÄUMER, A. / R. HESSE (1999): Citymanagement in Cottbus, S. 56-60

Zusätzlich ist bei der praktischen Umsetzung mit folgenden weiteren Problemen zu rechnen, die vielfach die typischen Schwierigkeiten eines auf Kommunikation basierenden Prozesses sind:<sup>247</sup>

- **Ungenügende personelle Kapazitäten** für die Betreuung des Prozesses sind die Folge, wenn Stadtmarketing von Mitarbeitern der Stadtverwaltung neben anderen Aufgaben ‘mitbetrieben’ wird.
  - ➔ Freistellung ausreichend vieler Mitarbeiter für die Aufgabe Stadtmarketing in der Verwaltung (und zwar jeweils in dem Fachbereich mit der größten inhaltlichen Nähe) oder Schaffung einer Stabstelle bzw. einer Stelle außerhalb der Verwaltung zur Wahrnehmung der beschriebenen Aktivitäten mit klarer institutioneller Verankerung.
- **Unklare Kompetenzverteilung** kann zum Problem werden, wenn die Kompetenzen an einen Träger außerhalb der Verwaltung gegeben werden oder wenn die Kompetenzen zwischen Verwaltungsspitze, politischen Akteuren und ‘ausführenden’ Mitarbeitern unklar verteilt sind und es zu einer Überschneidung von Zuständigkeiten kommt.
  - ➔ Klare Benennung von Zuständigkeiten und Kompetenzen.
- **Fehlende Einbeziehung von Expertenwissen.** Nicht selten wird in einzelnen Arbeitsgruppen mühsam erarbeitet, was andere Städte bereits beispielhaft strukturiert haben. Die Gefahr, dass man gute Ideen oder innovative Ansätze übersieht ist groß, wenn der Stadtmarketingprozess zu isoliert läuft.
  - ➔ Bezugnahme auf Vorgehensweisen und Ergebnisse von Projekten in anderen Städten; Einbeziehung von Beratern/Experten als Referenten.

Die Erwartungshaltung an die Leistungsfähigkeit des Instruments im ganzheitlichen Sinne ist sehr hoch und kann nicht als die ‚bloße Übertragung des kommerziellen Marketing auf das System Stadt gesehen werden. Unter anderem entscheidend ist es, eine möglichst breite und aktive Beteiligung – Konsensfindung - der unterschiedlichen Interessengruppen zu erreichen, was die Akzeptanz der zu beschließenden Maßnahmen erhöht bzw. die Akteure motivational an die gemeinsam erstellten Leitziele bindet. Den Akteuren muss ein konkreter Nutzen aus ihrem Engagement entstehen. Bezieht man die bekannten Realisierungsprobleme von Beginn an in den Gestaltungsprozess ein, können verschiedene Hürden sicherlich umgangen werden.

#### 4.4 Planungsprozess und Ablauf des Stadtmarketings

Je nachdem, ob die Initiative für ein Stadtmarketing von der Stadt (Bürgermeister und/oder Stadtverwaltung) oder von Privaten (vor allem Einzelhandel, Industrie- und Handelskammern) ausgeht, legt dies Rückschlüsse auf gewisse Schwerpunktsetzungen im Rahmen des späteren Stadtmarketingprozesses nahe.<sup>248</sup>

<sup>247</sup> Vgl. GRABOW, B. / B. HOLLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, S. 33 ff.

<sup>248</sup> Eine ausführliche und praxisorientierte Darstellung der einzelnen Schritte im Stadtmarketingprozess von der Analyse bis zur Umsetzung erarbeitet z.B. KONKEN, M. (1996): Stadtmarketing: eine Vision wird Realität oder findet sich bei WEBER, A. (1999): Stadtmarketing in bayerischen Städten und Gemeinden, S. 26f.

Zu Beginn muss für die Idee des Stadtmarketings geworben werden und die unterschiedlichen Interessengruppen müssen von der Notwendigkeit eines gezielten und ganzheitlichen Vorgehens überzeugt werden. Nach Bildung einer Initiativ-Gruppe, in der die wichtigsten Vertreter der Stadt an einen Tisch gebracht werden, folgen die weiteren Schritte.

Die Planung eines Stadtmarketing kann in Anlehnung an den Managementprozess des privatwirtschaftlichen Marketing erfolgen. Nach MEFFERT handelt es sich bei der Planung einer Stadtmarketing-Konzeption um „(...) einen komplexen Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung, der von einer ... Situationsanalyse über die Festlegung von Leitbildern und Zielen, die Strategie- und Maßnahmenplanung bis hin zur Umsetzung und Kontrolle zahlreiche Phasen durchläuft.“<sup>249</sup>

#### 4.4.1 Situationsanalyse / Bestandsaufnahme

Hier ist die stadtspezifische Ist-Situation zu bestimmen. Bestandteile der Situationsanalyse sind u.a. eine **Umfeldanalyse** zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, den potentiellen Zielgruppen und Wettbewerbern und eine **Standortanalyse**, d.h. Strukturanalyse und Fragen der Servicequalität und des Images. Somit kommen hier folgende Punkte zur Beachtung:

- Bestandsanalyse des städtebaulichen Rahmens (z.B. Stadtgestaltung, Platzgestaltung, Funktionszuweisungen),
- Situation des städtischen Verkehrs (ÖPNV, motorisierter Individualverkehr) und Einbindung ins übergeordnete Verkehrsnetz (Autobahnen, Bahn),
- weiche Standortfaktoren (kulturelles Angebot<sup>250</sup>, Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten, Bildungseinrichtungen),
- Bewertung der Angebotsstrukturen (Dienstleistungsangebote der öffentlichen Verwaltung, Angebot des Einzelhandels) und
- die bisherige Gestaltung der Kommunikation seitens der Stadt mit den wichtigsten Zielgruppen, die Beziehung zwischen Wirtschaft, Stadtverwaltung und Politik bzw. die Qualität der Stadtverwaltung als Dienstleister für die Bürger.

<sup>249</sup> Vgl. MEFFERT, H. (1989): Städtemarketing - Pflicht oder Kür, S. 275

<sup>250</sup> EBERT arbeitet heraus, dass die Bedeutung der Kultur für das Stadtmarketing – gerade in Städten abseits großstädtischer Gebiete – sehr bedeutsam sein kann. Stadtmarketing sollte bestehende Potenziale kultureller Infrastruktur für sich nutzen und in Stadtmarketingkonzepte integrieren; nicht aber selbst künstlerische kulturelle Konzeptionen entwickeln. Vgl. EBERT, R. (1999): „Künste ziehen an“ – Kultur im Stadtmarketing, S. 178. In ähnlicher Weise argumentiert MÜLLER, wenn sie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Identitätsdesign durch Mythen und spirituellem Mehrwert, wie er durch Marken erzeugt wird, befriedigt sieht. Vgl. MÜLLER, M. (2000): Die Wirtschaft der Zukunft

#### **4.4.2 Bewertung durch die Stärken-/Schwächen-Analyse**

An die Analysephase wird die Bestimmung der Stärken und Schwächen der Stadt bzw. der Wettbewerbsvor- und -nachteile angeschlossen und so Problemfelder festgelegt, auf die man reagieren will. Die interne Problemsicht der Verwaltungsmitarbeiter und Kommunalpolitiker reicht in der Regel nicht zur Identifizierung der Stärken und Schwächen aus. Deshalb müssen die Sichtweisen der Bürger, der Wirtschaft oder auch Auswärtiger miteinbezogen werden.

Da diese Bewertungen im Einzelfall ex definitionem immer subjektiv bleiben, kann der Vergleich mit ähnlichen Standorten weiterhelfen, um nicht die absoluten, sondern die relativen Stärken und Schwächen zu ermitteln. Methodisch kann es bei einer überschaubaren Stadtgröße sinnvoll sein, im Rahmen einer Auftaktveranstaltung möglichst viele Bürger aufzufordern, aus ihrer Sicht Stärken und Defizite in der Stadt zu nennen. Eine weitere, wenn auch mit mehr personellem, zeitlichen und finanziellen Aufwand verbundene Möglichkeit ist die schriftliche Befragung der Einwohner bzw. der Wirtschaft vor Ort sowie in anderen Standorten.

Diese Reflexion des ‚eigenen Standes‘ im Vergleich zu Referenzstandorten schließt eine Selbstreflexion der eigenen Leistung ein und entspricht dem ersten Schritt in einem IST-SOLL-Vergleich bzw. single-loop-Lernen.

#### **4.4.3 Zieldefinition und Strategieentwicklung**

Durch die Erstellung von Visionen wird die Grundlage für die Festlegung der Ziele des Stadtmarketingprozesses geschaffen, die mit den öffentlichen Interessen und Zielen der Stadtentwicklung abgestimmt werden. Diese Phase im Stadtmarketingprozess entspräche einem SOLL-SOLL-Vergleich im Hinblick auf Lernen. Generelle Zielbereiche sind dabei: Wirtschaft, Bildung und Soziales, Kultur, Fremdenverkehr sowie Handel, Verkehr und Stadtbild. Besonders an dieser Stelle ist es wichtig, die verschiedenen Interessengruppen in den Zielbestimmungsprozess mit einzubeziehen. Für die zügige Erarbeitung eines tragfähigen Konsenses hat sich die Bildung von Arbeitsgruppen bewährt, deren Arbeitsergebnisse anschließend in einem größeren Forum diskutiert und dem Stadtrat zur Diskussion vorgelegt werden sollen.

In der nachfolgenden Konkretisierung der erarbeiteten Ziele geht es darum, einzelne Strategien auszuarbeiten und die Ergreifung geeigneter Maßnahmen zu planen, die auf eine Verwirklichung der Ziele ausgerichtet sind. Betreffen die ergriffenen Maßnahmen und Projekte die Abläufe im System Stadt selbst, könnte von einem deutero-Lernen gesprochen werden. Wenn beispielsweise Teilnahme- und Entfaltungsmöglichkeiten gefunden werden, die mit einer Übertragung von Kompetenzen einhergehen; wenn Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Interessensgruppen zunimmt und die Bildung einer gemeinsamen Identität zu besserer Zusammenarbeit führt und sich dadurch schnellere und flexiblere Ent-

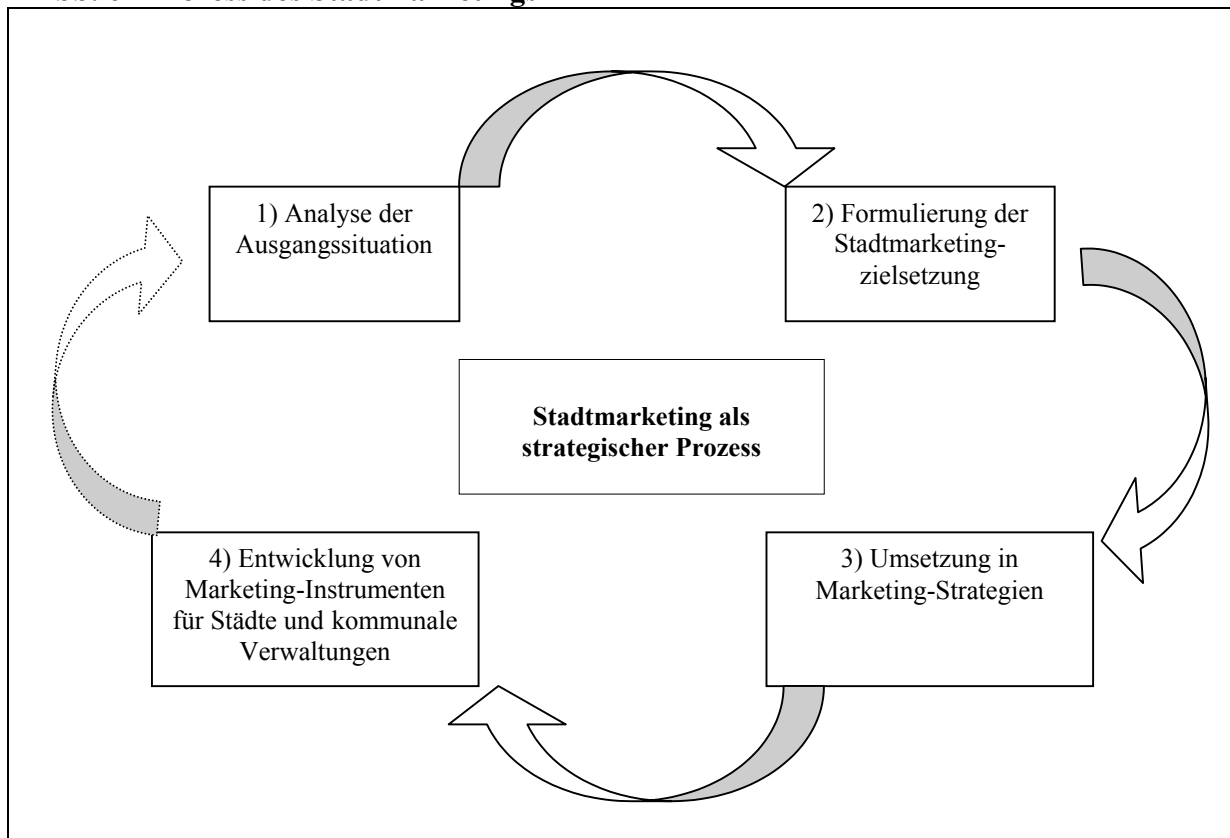
scheidungswege ergeben (Problemlösungslernen). Bezüglich der Maßnahmen sollten auch eine zeitliche Reihenfolge, vorläufige Kostenschätzungen und Finanzierungsmöglichkeiten sowie personelle Verantwortlichkeiten für die jeweilige Maßnahme festgelegt werden. Die einzelnen Projekte sollten auf ihre realistischen Umsetzungschancen hin geprüft werden (in Gestalt eines Projektmanagements).

#### 4.4.4 Umsetzung und Durchführung der Maßnahmen

Die einzelnen Maßnahmen sollten realistische Umsetzungschancen haben. Deshalb ist ein Projektmanagement und ein Projektcontrolling wichtig; d.h. die Projekte sollten kontinuierlich auf ihre Fortschritte und auf die Finanzierung hin geprüft und optimiert werden. Auch dieser Vorgang entspricht einem IST-SOLL-Vergleich im Sinne des single-loop-Lernen. Das Erkennen von Problemzusammenhängen und die Wirkungskontrolle von Maßnahmen sind entscheidend; dies kann nur durch die Anregung und Nutzung der endogenen Potenziale der Stadt gelingen. Dabei sollten zumindest diejenigen, die das jeweilige Vorhaben formuliert haben, und diejenigen, die für die Umsetzung verantwortlich sind, unbedingt beteiligt sein. Bestimmte Maßnahmen, wie z. B. solche, die auf Attraktivitätssteigerung und Verbesserung in der Lebensqualität zielen, können zumindest einer qualitativen Erfolgskontrolle (z.B. Befragungen der Bürger) unterzogen werden.

Folgende Abb. 6 veranschaulicht den Prozess des Stadtmarketings im Hinblick auf Lernen:

**Abb. 6 Prozess des Stadtmarketings**



Quelle: WEBER, A. (2000): Stadtmarketing in bayerischen Städten und Gemeinden, S. 21

#### 4.4.5 Akteure und Organisation

So vielfältig eine Stadt und deren Probleme sind, so unterschiedlich sind die daran beteiligten Akteure aus Politik, Verwaltung, Privatbereich oder hinzugezogenen externen Spezialisten. Eine Besonderheit beim Stadtmarketing ist die Tatsache, dass die Zielgruppen und die am Prozess beteiligten Akteure zum Teil identisch sind.

Viele gleichwertige Partner müssen zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen. Darum kommt der Kooperations- und Kommunikationsstruktur mehr noch als in Wirtschaftsunternehmen eine besondere Bedeutung zu. Dieser Kommunikations- und Koordinationsprozess gestaltet sich oft umso schwieriger auf Grund der unterschiedlichen Interessengruppenansprüche bezüglich des ‚Produkts‘ Stadt.

Vor allem der Bürgermeister und der Stadtrat, die insbesondere in den süddeutschen Städten mit hohen Kompetenzen ausgestattet sind, haben einen hohen Anteil am Gelingen bzw. Nichtgelingen des Stadtmarketingprozesses. Wird das Stadtmarketing von dieser Gruppe als Möglichkeit wahrgenommen, um zu besseren Entscheidungen zu kommen, können sich über den kooperativen Ansatz des Stadtmarketings gute Erfolge erzielen lassen. Steht der Bürgermeister oder der Stadtrat dem Stadtmarketing eher skeptisch als einer Art 'Nebenregierung' gegenüber, so kann dies in gleichem Maße bremsend wirken.<sup>251</sup>

Seitens der Verwaltung ist im Stadtmarketingprozess ein bürgerorientiertes Verhalten und ein Wandel von einer Ordnungsverwaltung zu einer Leistungsverwaltung erforderlich. Soll die Verwaltung also entsprechend in das Stadtmarketing einbezogen werden, so müssen gleichzeitig die personellen, strukturellen und motivationalen Grundlagen geschaffen werden. Neben der Verwaltung sind private Interessengemeinschaften wichtige Hauptakteure im Stadtmarketing, indem Vertreter von Verbänden und Vereinen sowie verschiedene Unternehmen in den Gremien mitarbeiten, ein Lobbyismus soll aber möglichst verhindert werden. Durch die Bildung von Arbeitskreisen, die Durchführung von Workshops oder die Organisation von Bürgerversammlungen lässt sich das Spektrum der Akteure oft erheblich erweitern.

Neben Organisationsformen wie der Vereinsform oder der Gründung einer GmbH<sup>252</sup> ist die Trägerschaft durch die Stadtverwaltung in erster Linie eine pragmatische Lösung, da sowohl die Infrastruktur als auch das fachliche Know-how in den Bereichen Stadtentwicklung, Planung, Wirtschaftsförderung, usw. vorhanden ist. Vorteilhaft ist es, wenn Stadtmarketing an zentraler Stelle angesiedelt ist - z.B. in Form einer direkt dem Bürgermeister unterstellten Stabstelle - und als „Chefsache“ läuft. Das ‚Geheimnis‘ einer erfolgreichen Stadtmarketingstruktur scheint vor allem in einer geschickten Arbeits- und Kompetenzauf-

<sup>251</sup> Vgl. HELBRECHT, I. (1994): Stadtmarketing- Konturen einer kommunalen Stadtentwicklungspolitik.

<sup>252</sup> Eine aussagekräftige Übersicht über Vor- und Nachteile einzelner Organisationsformen im Stadtmarketing findet sich bei KONKEN, M. (2000): Realität einer Vision. Stadtmarketing – der exakte Weg ist das Ziel, S. 38 bzw. auch bei ZIRLIK, M. (1996): Die Evaluation organisatorischer Gestaltungsalternativen im Stadtmarketing.



teilung auf Politik, Verwaltung, Interessengemeinschaften, Bürgern und externen Spezialisten zu liegen, so dass alle Fähigkeiten, Ressourcen und Potenziale bestmöglich ausgenutzt werden.<sup>253</sup>

#### 4.5 Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Fragestellung

Verschiedene Autoren relativieren die Stellung von Stadtmarketing als Heilmittel für kommunale Problemlagen. Je umfassender der Ansatz ist, d. h. je mehr sich die 'Akteure' vornehmen, desto schwieriger wird die erfolgreiche Umsetzung. Stadtmarketing sollte daher seinem Anspruch nach bescheidener sein als das betriebswirtschaftliche Marketing. Entscheidende Faktoren weichen von der Situation im betrieblichen Marketing ab: Die Motivation zu einer Beteiligung ist schwerer zu erreichen, die Instrumente und Realisierungsmöglichkeiten sind eher 'weich' und der Erfolg schwer messbar (bzw. schwer auf die Aktivitäten des Stadtmarketings allein zurückzuführen).<sup>254</sup>

Folgende Aspekte sprechen jedoch dafür, dass Stadtmarketing – bei idealtypischem Verlauf - geeignet ist, Lernprozesse in einem System Stadt in Gang zu setzen:

- Die Einführung eines Stadtmarketing bedeutet Veränderungen in den organisatorischen Abläufen innerhalb einer Stadt, die erst ‚gelernt‘ werden müssen.
- Im Stadtmarketing ist individuelles Lernen nötig, etwa wenn für die Verwaltungsmitarbeiter z.B. die ‚Kundenorientierung‘ etwas Neues ist. Ebenso ist kollektives bzw. organisatorisches Lernen nötig, z.B. bezüglich des notwendigen Querschnittsdenkens oder bei tatsächlichen Veränderungen in der Organisationsstruktur.
- Ein Stadtmarketingprozess an sich ist konzeptionell auf Lernen angelegt und angewiesen, weil er auf Kooperation, kommunikativer Interaktion und fachübergreifender Zusammenarbeit beruht. Die Arbeit in Arbeitsgruppen ermöglicht kollektive Lernprozesse; strukturelle Veränderungen und die Kopplung unterschiedlicher Arbeitsbereiche kann ein Lernen des ganzen Systems zur Folge haben.
- Zusätzlich für das untersuchte Projekt gilt: Die parallele Projektdurchführung in fünf Städten mit permanentem Erfahrungsaustausch hat ein ‚Lernen-von-anderen‘ und gleichzeitig ein ‚Miteinander-Lernen zum Ziel.

<sup>253</sup> Vgl. ZIRLIK, M. (1996): Die Evaluation organisatorischer Gestaltungsalternativen im Stadtmarketing, S. 32

<sup>254</sup> Vgl. GRABOW, B. / B. HOLLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, S. 26

## 5 Das Konzept der Lernenden Region in der empirischen Überprüfung

Innerhalb des zweijährigen Projektes INTERREG II C (96/C200/07) „Stadtmarketing als innovative Strategie der Stadtentwicklung in Mittel- und Osteuropa“ wurde in den fünf teilnehmenden Städten Bayreuth, Bratislava, Maribor, Pécs und Plzen das für einen Stadtmarketingprozess übliche Vorgehen durchlaufen.

In Arbeitsgruppentreffen am Ende jedes Arbeitsschrittes wurden die Berichte über den Projektfortschritt in den einzelnen Städten zur Diskussion gestellt. Nachdem die einzelnen Arbeitsgruppentreffen abwechselnd in den am Projekt teilnehmenden Städten ausgerichtet wurden, ergab sich hier auch die Möglichkeit, den Teilnehmern die jeweiligen Standorte noch genauer vorzustellen. Der Erfahrungsaustausch zwischen den Projektpartnern sollte hierdurch noch verstärkt werden, denn ein Ziel des Projektes war die Initiierung eines wechselseitigen Austausch- bzw. Lernprozesses. Die Darstellung der Entwicklung dieses Lernprozesses ist Gegenstand dieser Untersuchung.

### 5.1 Methodisches Vorgehen

In den vorhergehenden Kapiteln wurde das bisherige Wissen – aus unterschiedlichen Quellen stammend und mit unterschiedlichen Methoden gewonnen – zusammengefasst. Die vorgenommene analytisch logische Verknüpfung dieser „Einzeldaten“ bzw. „Einzelerkenntnisse“ stellt ein theoretisches Konstrukt dar: „Wir ersetzen das, was wir beobachtet haben, durch etwas, was wir nicht beobachten können.“<sup>255</sup> Damit sind theoretische Konstrukte „Produkte einer unvollständigen Wirklichkeitsanalyse“.<sup>256</sup> Der Ansatz der Lernenden Region beschreibt dabei eine umfassende Erscheinung, die sowohl die Auslöser, die Determinanten und die Akteure, als auch das Ergebnis des Geschehens mit einschließt. Je nach Blickwinkel werden in der Literatur im Begriffsverständnis unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt (in diesem Fall: humankapitalorientierter, innovationsorientierter und milieuorientierter Ansatz).

In der vorliegenden Arbeit wird der Versuch unternommen, das theoretische Wissen in und für die Praxis zu prüfen und damit nutzbar zu machen, indem ein Rahmen für konkretes Handeln erarbeitet wird. Die Möglichkeiten zur Überprüfung solcher theoretischer Konstrukte sind grundsätzlich vielfältig. Dabei kann eine Theorieprüfung mit Hilfe anderer Theorien sowohl wegen der generellen Zielsetzung der Arbeit als auch aufgrund der mangelnden Theoriereife des Untersuchungsgegenstandes von vornherein ausgeschlossen werden. Hinzu kommt, dass die theoretischen Erklärungsmuster, die für das Verständnis von regionalen Prozessen entwickelt wurden, in der Regel eher bestimmte Sichtweisen, die

---

<sup>255</sup> HEMPEL, C. G. (1967): Fundamentals of Concept Formation in Empirical Science, S. 191

<sup>256</sup> HEMPEL, C. G. (1967): Fundamentals of Concept Formation in Empirical Science, S. 242

meist historisch und kulturell relativ sind<sup>257</sup> und weniger umfassende Theorien darstellen, so dass man sie nicht zur gegenseitigen Falsifikation heranziehen kann.

Der Theorieprüfung ist also eine empirische Überprüfung vorzuziehen. Für eine empirische Überprüfung bieten sich ebenfalls verschiedene Möglichkeiten an. Zunächst ist die Möglichkeit einer repräsentativen und vergleichenden Untersuchung zu prüfen. Für einen solchen Ansatz spricht die Möglichkeit einer breiten empirischen Absicherung der theoretischen Aussagen und damit eine hohe Sicherheit der Ergebnisse. Aufgrund der Komplexität des theoretischen Konstrukts erscheint ein solcher Ansatz jedoch nicht angemessen. Die bisher bekannten Einflussfaktoren für regionales Lernen, die spezifische Situation einer Region, die strukturellen Faktoren, die Persönlichkeiten der Beteiligten, die Möglichkeiten zur Prozessgestaltung usw. sind zu vielfältig, als dass man sie für eine repräsentative und vergleichende Untersuchung abbilden und kontrollieren könnte. Problematisch wäre auch die Bestimmung der Grundgesamtheit bzw. die Auswahl der regionalen Ebene, die es zu betrachten gälte. Wählte man eine angemessene Stichprobe, wäre die Fallzahl zu groß, als dass im Rahmen einer Dissertation eine repräsentative Abbildung möglich wäre. Ein solches Vorgehen wird damit ebenfalls ausgeschlossen.

Ausgeschlossen wird auch der Ansatz eines sozialen Experiments, da es rein forschungspraktisch nicht durchzuführen ist. Sinnvoll erscheint dagegen der Zugang über qualitative Verfahren. Die Qualitative Sozialforschung geht im Sinne eines induktiven Vorgehens davon aus, dass erst die Untersuchung des Forschungsfeldes zu Erkenntnissen über das Forschungsobjekt führen, die im weiteren Verlauf der Forschung laufend hinterfragt und überprüft werden.<sup>258</sup> Eine Möglichkeit qualitativer Forschungsweise ist es, die empirische Prüfung eines theoretischen Konstrukts durch eine Fallstudie vorzunehmen:

- Sie ermöglicht einen ganzheitlichen Zugang zum Untersuchungsgegenstand,
- sie ermöglicht das Verständnis eines komplexen sozialen Phänomens.

Eine Fallstudie ist definiert als "... an empirical inquiry that:

- investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when
- - the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which
- - multiple source of evidence is used."<sup>259</sup>

<sup>257</sup> Vgl. HANTSCHHEL, R. / THARUN, E. (1980): Antropogeographische Arbeitsweisen, S. 19

<sup>258</sup> Vgl. zur Theorie qualitativen Denkens MAYRING, P. (1993): Einführung in die qualitative Sozialforschung, S. 77 f.

<sup>259</sup> Vgl. YIN, R. K. (1989): Case Study Research. Design and Methods, S. 23

Nicht unumstritten ist die Fallstudie als Forschungsdesign im Hinblick auf

- die Generalisierungsfähigkeit der Ergebnisse, und
- die Realibilität (intersubjektive Überprüfbarkeit) und Validität (Erfassung des Untersuchungsgegenstandes) der Daten.

Allerdings ist die Zielsetzung von Fallstudien auch nicht die statistische Generalisierung.

Diese Grundaussage vorausgesetzt, ist dann noch zu entscheiden, ob der Zugang über einen Einzelfall oder ein Multiple-case-Design, also den Vergleich mehrerer "Fälle", gewählt wird. Für das Multiple-case-Design spricht, dass die Ergebnisse auf breiterer empirischer Basis gewonnen und damit robuster sind, wobei aber auch hier keine statistische Generalisierung der Ergebnisse möglich ist.

Die folgende vergleichende Fallstudie versucht, die Elemente der Veränderung im Untersuchungszeitraum zu beschreiben und zu interpretieren. Sie soll dabei einen Beitrag zur Überprüfung der Thesen leisten. Die Fragestellung dieser Studie - nämlich Möglichkeiten der Messung von Lernprozessen in der Planung zu erarbeiten - soll im Rahmen einer vergleichenden Fallstudienuntersuchung in den vier am INTERREG-Projekt teilnehmenden Städten überprüft werden. Nachdem es sich bei der Untersuchung um einen deskriptiven Vergleich an ausgewählten Fallbeispielen (den Städten Bayreuth, Bratislava, Maribor, Pécs und Plzen), zumal von unterschiedlicher Zentralität und Funktion sowie Einwohnergröße handelt, kann sicherlich kein Anspruch auf statistische Repräsentativität erhoben werden. Generelle Antworten und generalisierende Aussagen mit nomologischen Charakter sind angesichts der spezifischen Fallkonstellationen nicht zu erwarten. Die Untersuchungsergebnisse können aber durchaus ein Beispiel und ein Anhaltspunkt für weitere Untersuchungen in anderen Gebieten darstellen.

Bezüglich der Datengewinnung erscheinen angesichts der Komplexität der Forschungsfrage quantitative Verfahren nicht angebracht. Deshalb kommen auch innerhalb der Fallstudie selbst hauptsächlich qualitative Verfahren zur Anwendung. Dies bedeutet, dass gezielt Befragungen bei Entscheidungsträgern im Bereich der Stadtentwicklungsplanung und lokalen Experten darüber durchgeführt werden, inwieweit sie ein „Lernen“, Umdenken bzw. eine Änderung der Zielrichtung im Bereich der Stadtentwicklung feststellen können. Die Interviews sind als wenig strukturierte, offene Leitfadeninterviews konzipiert.

## **5.2 Auswahl der Untersuchungseinheiten**

Die Auswahl der Untersuchungseinheiten ergibt sich aus der untersuchungsleitenden Frage selbst. Nachdem es sich bei den Teilnehmern des INTERREG-Projektes um die Städte als regionale Einheit handelt, bleibt zu hinterfragen, ob sich der Ansatz der Lernenden Region auch tatsächlich auf die regionale Ebene ‚Stadt‘ herunterbrechen lässt. Trotz verschiedener

Bedenken wird an der Wahl der regionalen Einheit ‚Stadt‘ festgehalten mit folgender Begründung:

Die Stadt als regionale Einheit kann nie isoliert ohne ihr direktes Umland betrachtet werden. Gerade bei einem Stadtmarketing wird diesem Bereich z.B. bei den Aspekten Erholungswert / Freizeitgestaltung / Umwelt besonderer Wert beigemessen. Somit werden idealerweise in die Betrachtungen sowohl das eigentliche Stadtgebiet als auch die angrenzenden Gebiete, zu denen enge Verflechtungen bestehen, mit einbezogen. Die Stadt soll in dieser Untersuchung daher immer verstanden werden als das Stadtgebiet plus der umgebende Verflechtungsbereich.

Aus Sicht der Meso-Ebene (Gruppenebene) ist die Auswahl der regionalen Untersuchungseinheit eher von zweitrangiger Bedeutung. Hier ist allein von Interesse, ob und auf welche Weise ein Lernprozess durch die Teilnahme am INTERREG-Projekt in Gang gesetzt wird, d.h. in welcher Art und Weise sich kollektives bzw. Gruppen-Lernen durch Entstehung bzw. Verbesserung der Funktionsweise von Arbeits- und Projektgruppen stattfindet. Gleiches gilt für die Perspektive der Mikro-Ebene, wo die einzelnen Individuen Gegenstand der Betrachtung sind.

### **5.3 Erste Arbeitsthese**

Genährt aus den in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten Erkenntnissen, sollen an dieser Stelle erste Arbeitsthese formuliert werden. Diese Thesen sollen zusammen mit den untersuchungsleitenden Fragen im praktischen Teil dieser Arbeit anhand der empirischen Analyse einer Prüfung unterzogen werden.

#### **5.3.1 Bereich Lernen**

- Erkenntnisse aus dem Bereich der Lerntheorie lassen sich auch auf den Bereich der Stadtverwaltung bzw. Stadtplanung übertragen. Im Bereich des Lernens von politischen Systemen - auch die Stadtverwaltung fällt in diesen Bereich - muss man von einem Zentrum-Peripherie-Prozess ausgehen.<sup>260</sup> D.h. aufgrund der gegebenen Machtstrukturen wird der Lernprozess wohl top-down verlaufen.
- Sobald die Ideen ins Bewusstsein der Öffentlichkeit dringen und sich die Zahl der Lernenden und der Multiplikatoren vervielfacht, lernt das gesamte System. Ein solcher Lernprozess kann in Konflikt mit Forderungen geraten, auf bestimmten politischen Positionen und traditionellen Praktiken innerhalb legislativer und administrativer Abläufe zu beharren.

---

<sup>260</sup> Vgl. Kap. 2.2.4

### **5.3.2 Bereich Lernen in Städten von Transformationsländern**

- Das bisherige System in der Stadtentwicklung der Transformationsländer war das politische Manifest, d. h. die Verwirklichung der Sozialistischen Stadt. Mit dem Systemwechsel wird eine Stadtentwicklung mit mehr demokratischen Prozessen unter Berücksichtigung des ökonomischen Hintergrundes forciert.
- Der Transformationsprozess gleicht einem Um-Lernprozess. D.h., dass alte Denkstrukturen erst abgebaut werden müssen, um Platz zu schaffen für ein neues Wertesystem.
- Die Marktorientierung und das dahinterstehende Wertesystem als Voraussetzung für ein Engagement seitens der Bürger bildet sich in den Transformationsstaaten erst langsam heraus.

### **5.3.3 Bereich Lernprozesse im Bereich der Stadtentwicklungsplanung**

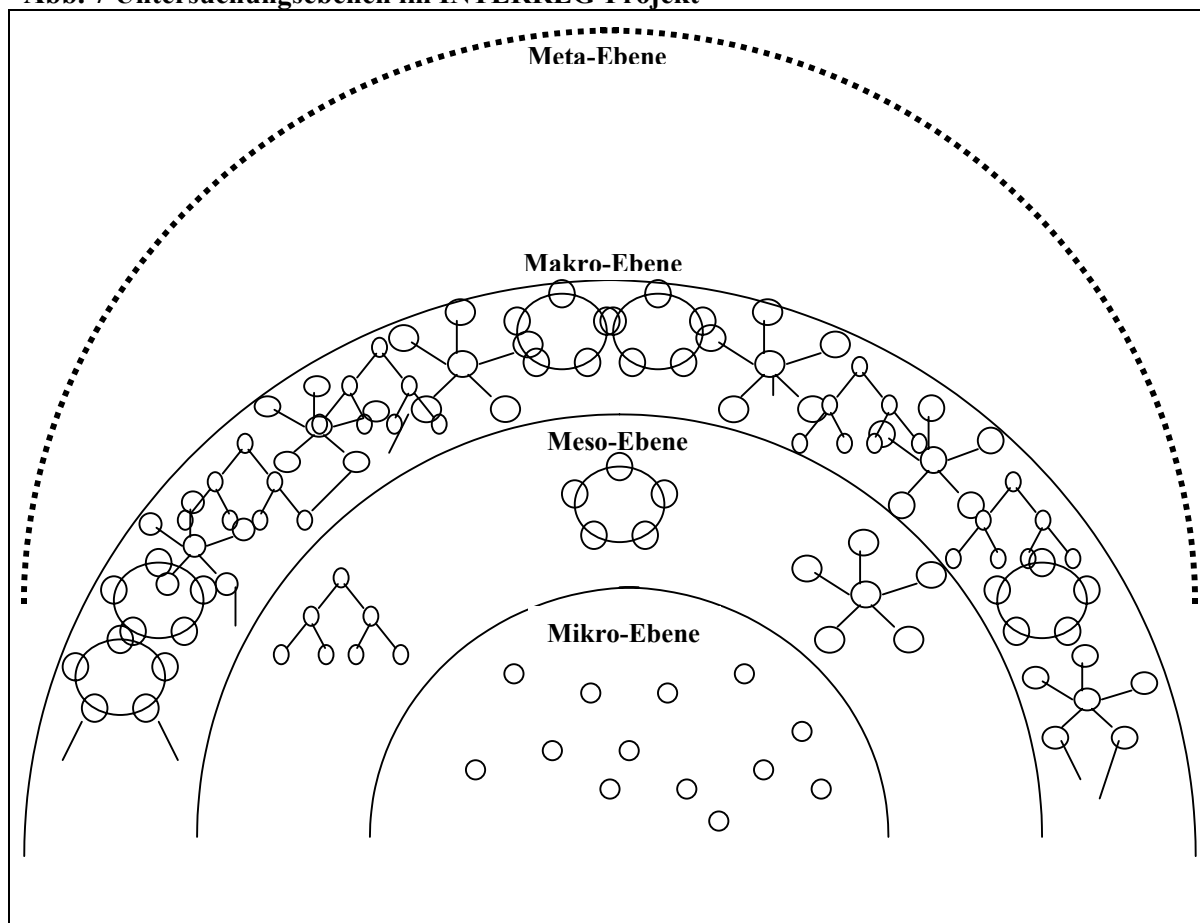
- Die Städte in den Transformationsländern sind lernfähig und haben ein Interesse daran, aus den Erfahrungen anderer Länder zu lernen.
- Städte bzw. Regionen sind soziale Systeme. Die Prozessbeobachtung von Lernen in sozialen Systemen ist durch die Beobachtung von Kommunikation, Interaktion und deren Rahmenbedingungen innerhalb des Systems möglich.
- Es gibt Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen, die dafür sorgen, dass Lernen in einer Stadt besser als in der anderen funktioniert.
- Im Bereich der Stadtentwicklungsplanung kann Lernen zu einer Veränderung der Zielrichtung führen.
- Diese neue Zielrichtung ist in Form planerischer Beschlüsse (Leitbild, Entwicklungskonzept o.ä.) in schriftlicher Form fixiert.

## **5.4 Messung von Lernprozessen im Bereich der Planung**

An dieser Stelle setzt nun die eigentliche Untersuchung an, nämlich Möglichkeiten der Messung von Lernprozessen im Bereich der Planung zu erarbeiten. Wie aber lassen sich Lernfortschritte feststellen? Schließlich hängt das, was lernbar ist und was als Lernfortschritt zu werten ist, vom jeweiligen Entwicklungsstand ab. Hier ist es nun notwendig, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen und die Lernprozesse je nach Lernebene, d.h. individuelles, kollektives Lernen und Lernen des gesamten Systems zu erfassen. Gleichzeitig soll auch die Projektdurchführung selbst kritisch reflektiert werden. Die Analyse der Prozesse im Rahmen des INTERREG-Projektes erfolgt somit auf mehreren Ebenen, die in Abb. 7 auch noch einmal bildlich dargestellt sind:

- Meta-Ebene: Prozess-/Projektebene [kritische Reflexion der Projektdurchführung],
- Makro-Ebene: Lernprozesse im Bereich des Gesamtsystems Stadt,
- Meso-Ebene: Lernprozesse im Bereich von (Arbeits-)Gruppen -> kollektives Lernen,
- Mikro-Ebene: Lernprozesse auf der individuellen Ebene; einzelne (Projektteilnehmer).

**Abb. 7 Untersuchungsebenen im INTERREG-Projekt**



Quelle: Eigene Darstellung, 2001

Die Aufgabe besteht demnach darin, einen permanenten Perspektivenwechsel vorzunehmen. Diesem Anspruch kann sicherlich nie in vollem Umfang nachgekommen werden, da sich das Thema einer 100%igen objektiven Überprüfung entzieht. Nachdem es sich um eine qualitative Untersuchung und einen Vergleich unterschiedlicher Fallbeispiele handelt, erscheint eine Quantifizierung der Prozesse schwer erreichbar; die Formulierung ‚Messung‘ von Lernprozessen ist daher ambivalent und soll im Folgenden im Sinne von ‚Beobachtung‘ bzw. ‚Darstellung‘ von Lernprozessen verstanden werden.

Nachdem das INTERREG II C-Projekt der Europäischen Union in fünf Phasen unterteilt ist, nämlich die für einen Stadtmarketingprozess üblichen Schritte Strukturanalyse, Stärken-Schwächen-Analyse, Visionen und Referenzanalysen, Zieldefinition und Formulierung von Strategien und Maßnahmen, bietet es sich an, in der hier vorliegenden Arbeit e-

benfalls dieser Anordnung zu folgen. In jeder der fünf Projektphasen sollen für jeden Standort die folgenden Bereiche untersucht werden:

#### 5.4.1 Lernprozesse auf der Mikro-Ebene

Untersuchungsgegenstand sind hier die Individuen, d.h. die einzelnen Teilnehmer am INTERREG-Projekt. Darzustellen ist demnach, inwieweit die einzelnen direkt am Projekt mitwirkenden Vertreter von Universität und Stadtverwaltung gelernt haben.

Bei der Beobachtung von Lernprozessen auf individueller Ebene könnte z.B. auf Instrumente der pädagogischen Erfolgskontrolle zurückgegriffen werden, mithilfe derer erfasst wird, wie weit Lernziele von den Adressaten erreicht werden. Pädagogische Erfolgskontrolle hat zum Ziel, dem Lehrenden Informationen zu liefern, um eventuell zusätzliche Lernhilfen oder andere Methoden einzusetzen; gleichzeitig erhält der Adressat bzw. der Lernende Informationen über den Stand seines Wissens. Ein weiterer Effekt wäre hierbei die Motivation des Lehrenden und des Adressaten. Die Art der Erfolgskontrolle hängt ab vom Lernzielbereich, der unterschieden wird in:<sup>261</sup>

- Kognitive Lernziele (Wissen), die in mündlicher oder schriftlicher Form abgefragt werden können. Erwachsene lehnen schriftliche oder mündliche Tests, die eine Schulatmosphäre schaffen aber meist ab.
- Affektive Lernziele (Einstellungen, Werthaltungen, Motive, Gefühle), die durch Fragen allerdings nur teilweise erfassbar sind, da Überzeugungen sich schwer überprüfen lassen. Allerdings könnte beispielsweise die Art der Teilnahme (freiwillig oder verpflichtend) einen Hinweis auf die Motivation liefern, wobei ein freiwillig, aus eigenem Antrieb teilnehmendes und damit hoch motiviertes Subjekt den höchsten Lernerfolg erzielt. Weitere motivationssteigernde Aspekte könnten sein: finanzielle Vorteile oder erwarteter Zugewinn an Prestige, Bekanntheit und Ansehen.
- Psychomotorische Lernziele bzw. Problemlösungsfähigkeit, die sich durch praktische Anwendung überprüfen lassen.

Die genannten (Erfolgs-)Kontrollen beziehen sich hauptsächlich auf die Erfolgskontrolle im Lernfeld, z.B. ein Fragebogen am Ende eines Seminartags, mit dem die Meinungen von Seminarteilnehmern erfasst werden oder Einzel- bzw. Gruppenarbeit im Seminar, wodurch direkt Lernerfolge gemessen werden. Voraussetzung für eine pädagogische Erfolgskontrolle sind operationalisierte und klar formulierte Lernziele.<sup>262</sup> Diese Voraussetzung ist jedoch für das zu untersuchende Projekt nicht erfüllt. Weder gibt es ein direktes Lernziel - denn im Vordergrund steht der Lernprozess - noch kann man einen Erfolg im Arbeitsfeld bzw. der praktischen Anwendung ermitteln, da die einzelnen Projektteilnehmer nicht unbedingt zugleich auch Akteure im Bereich Stadtmarketing sind. Zwar ist die Einführung

<sup>261</sup> Vgl. GSCHWANDTNER, H. (1979): Pädagogische Erfolgskontrolle im Unterricht

<sup>262</sup> Vgl. GSCHWANDTNER, H. (1979): Pädagogische Erfolgskontrolle im Unterricht, S. 23



eines Stadtmarketings in den vier Städten angestrebt, allerdings ist nicht eindeutig festgelegt, wie dieses Stadtmarketing aussehen soll. Unklar ist von Beginn an, ob Stadtmarketing ein geeignetes Instrument zur Lösung der ganz spezifischen Probleme von Städten in Transformationsstaaten ist, denn dies ist ja die eigentliche Fragestellung des INTERREG-Projektes. Als Prämisse wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die Vorgehensweise eines Stadtmarketingprozesses „idealtypisch“ durchgeführt wird.

Anstelle von einer direkten Erfolgskontrolle ‚im Arbeitsfeld‘ wird eine subjektive Selbsteinschätzung der Projektteilnehmer herangezogen bzw. können aus den individuellen Beiträgen bei den Diskussionen der Arbeitsgruppentreffen Rückschlüsse auf einen individuellen Erkenntnisgewinn gezogen werden. Folgende Faktoren sollen betrachtet werden:

**Tab. 5 Betrachtung von Dimensionen individuellen Lernens**

Dimension	Ausprägung	Erhebungsmethode
<i>Motivation</i>		
Art der Teilnahme	verpflichtend ↔ freiwillig	direkte Befragung
kognitives Wissen Erkenntnisgewinn	keiner ↔ hoch	direkte Befragung, Selbsteinschätzung
affektives Wissen Überzeugung, Bereitschaft	gering ↔ hoch	direkte Befragung, Selbsteinschätzung
Problemlösungsfähigkeit	gering ↔ hoch	Bewertung der Arbeitsergebnisse
praktische Anwendung des „Gelernten“ (persönlicher Nutzen)	selten ↔ oftmals einfach ↔ vielfältig	direkte Befragung, Selbsteinschätzung
<i>öffentliche Meinung</i>		
- Leserbriefe - Presseberichte - Feedback	ablehnend ↔ begeistert kritisch ↔ lobend negativ ↔ positiv	direkte Befragung

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

#### 5.4.2 Lernprozesse auf der Meso-Ebene

Ohne effektive Interaktionen und ohne die kollektive Argumentation sind individuelle Lernergebnisse für ein System nutzlos. Untersuchungsgegenstand an dieser Stelle sind demnach die durch die Projektdurchführung entstandenen interpersonellen Beziehungen und Kommunikationsstrukturen. Idealerweise läuft die Projektarbeit in den einzelnen Städten in Arbeitsgruppen ab. Arbeitsstruktur und Qualität der Gruppenzusammensetzung können Hinweise auf die voraussichtliche Qualität des Lernerfolgs der Gruppen liefern.

Dauerhafte, partnerschaftlich kommunizierende Arbeitsgruppen von überschaubarer Größe erzielen hier die besten Erfolge. Sind die Gruppen selbst mit Entscheidungsmacht ausgestattet und mit kompetenten Teilnehmern besetzt, so erhöht dies die „Schlagkraft“ der Gruppe.

Dadurch, dass ein einzelnes Gruppenmitglied neue Kompetenzen erworben hat, die es in die Gruppe einbringt, zum anderen aber auch dadurch, dass sich Interaktion unter den Gruppenmitgliedern verbessert (denn nur dadurch kann das Wissen der einzelnen genützt werden), lernt die Gruppe. Gruppenlernen entspricht demnach in vielen Bereichen einem „sozialen Lernen“ der Einzelmitglieder und baut auf Interaktion und Kommunikation auf.

Auch ob die Gruppe im Laufe der Zeit ohne externe Moderation auskommt, kann ein Hinweis auf (soziales) Lernen in der Gruppe sein.

**Tab. 6 Betrachtung von Dimensionen kollektiven bzw. Gruppen-Lernens**

Dimension	Ausprägung	Erhebungsmethode
<i>Arbeitsstruktur</i>		
Zeitdauer der Zusammenarbeit	kurz ↔ lang	direkte Befragung
Häufigkeit der Treffen	sporadisch ↔ regelmäßig u. dauerhaft	direkte Befragung
Kontaktart zwischen den Gruppenmitgliedern	einseitig ↔ wechselseitig (Monolog) ↔ (Dialog)	direkte Befragung
Kommunikationsmedien	indirekt ↔ direkt (face-to-face)	direkte Befragung
Kommunikationsstil	hierarchisch ↔ partnerschaftlich	direkte oder indirekte Befragung
Notwendigkeit externer Moderation	Moderation nötig ↔ keine Moderation mehr nötig	direkte oder indirekte Befragung
Gruppengröße	groß ↔ klein	direkte Befragung
<i>Qualität der Gruppenzusammensetzung</i>		
Akteursherkunft	staatlich / kommunal ↔ privat	direkte Befragung
Motivation einzelner Teilnehmer	gering ↔ hoch	Befragung
Entscheidungsmacht der Gruppe	gering ↔ hoch	direkte oder indirekte Befragung
Kompetenz der Gruppenmitglieder (Bsp. Sprachkenntnisse, Erfahrung mit dem Instrument)	gering ↔ hoch	direkte oder indirekte Befragung
<i>Netzwerkstruktur</i>		
Durchlässigkeit	geschlossen ↔ offen	direkte oder indirekte Befragung
Entstehungsursache	konkrete Notlage ↔ freiwillig	direkte Befragung

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

### 5.4.3 Lernprozesse auf der Makro-Ebene

Die Makro-Ebene ist in dieser Sichtweise das Gesamtsystem Stadt. Hier ist es sicherlich sinnvoll, auch auf Erkenntnisse der Policy-Netzwerk-Forschung aufzubauen, denn wie erwähnt, sind vielfach sich überlappende Lernende Policy-Netzwerke die wesentlichen Bausteine einer Lernenden Region. Gleichzeitig zählt das Instrument Stadtmarketing wie Public Private-Partnerships, die Lokale Agenda 21 u.ä. zu den netzwerkbasieren Politikansätzen. Auch hier wird die Lernleistung bzw. Lernfähigkeit einzelner Policy-Netzwerke über

eine Vielzahl von (lernorientierten) Netzwerkdimensionen operationalisiert. Eine Stadt würde dann lernen, wenn die einzelnen Akteurs- und Interessengruppen optimal miteinander verknüpft werden, d.h. wenn funktionierende Verhandlungsmechanismen zwischen den gesellschaftlichen Gruppen existieren. Um auch zukünftig handlungsfähig zu sein, ist zum einen ein breit getragener Konsens über die zukünftige (Stadt-)Entwicklung vonnöten, wobei gleichzeitig ein Umfeldmonitoring eine schnelle Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen erlaubt. D.h. die Ziele werden einer permanenten Überprüfung unterzogen und an neue Gegebenheiten adaptiert.

**Tab. 7 Betrachtung von Dimensionen des Lernens im System Stadt**

Dimension	Ausprägung	Erhebungsmethode
<i>Netzwerkstruktur:</i>		
Netzwerküberlappungen (Anzahl der Kopplungen)	keine ↔ viele	Expertengespräch
Durchlässigkeit der Kopplungen	geschlossen ↔ offen	Expertengespräch
Intensität der Kopplungen	schwach ↔ stark	Expertengespräch
<i>Arbeitsstruktur:</i>		
Häufigkeit der Treffen	sporadisch ↔ regelmäßig u. dauerhaft	direkte Befragung
Institutionalisierungsgrad	schwach ↔ stark	direkte Befragung
Zeitdauer der Zusammenarbeit	kurz ↔ lang	direkte Befragung
<i>Ausdehnung, Gewicht:</i>		
räumlicher Bezug	sektoral ↔ transsektoral	direkte Befragung
einbezogene Politikfelder	wenige ↔ viele	direkte Befragung
Machtverteilung / Rollengewichte	ungleichgewichtig ↔ ausgeglichen	indirekte Befragung; Expertengespräch
Hierarchie der Entscheidungsstruktur	hierarchisch ↔ flach	indirekte Befragung; Expertengespräch

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

Insbesondere auf der Meso- und Makroebene ist es also wichtig zu prüfen, ob die Gruppe / das System ihr herrschendes Paradigma aufgegeben hat; ob Rahmenbedingungen dafür geschaffen wurden, Prozesse in Gang zu setzen, die die neue Wissensbasis auch implementieren können. In der Literatur wird sehr stark dieser Veränderungs- bzw. Transformationsprozess betont; nach Meinung der Verfasserin schließen aber auch die Nicht-Veränderung bzw. Beibehaltung bewährter Strukturen ein Lernen nicht aus, sofern systematische Prüfprozesse ablaufen und damit auch eine Erweiterung der Wissensbasis einhergeht.

#### 5.4.4 Betrachtungen auf der Meta-Ebene

Bei der Betrachtung aus Sicht der Meta-Ebene stehen zwei Aspekte im Vordergrund: Zum einen die Prozessebene, wobei hier auch eine Überprüfung der Projektmethode (Arbeitsgruppentreffen) vorgenommen werden soll. Zum anderen die Darstellung der allgemeinen Rahmenbedingungen in den vier Städten, die Hinweise und Rückschlüsse darauf geben können, welche Faktoren ein „Lernen“ bei der Einführung eines Stadtmarketing begünstigen oder behindern.

An dieser Stelle sei nochmals auf den Zusammenhang von Lernen und Macht verwiesen. Bei der Konzeption und Durchführung des INTERREG-Projektes wurde dem Ansatz des Lernens von Eliten gefolgt. Hier geht man davon aus, dass das Wissen (als Ergebnis von Lernen) von Mächtigen die größte Wahrscheinlichkeit besitzt, Veränderungen zu bestimmen. Für das Management des Wandels, das durch gezielte Interventionen in das System den Wandel auslöst, besteht eine wesentliche Herausforderung darin, im System überhaupt ‚gehört‘ zu werden – Macht und Einfluss sind nötig. Gerade Stadtmarketing ist in der Praxishäufig ein top-down-geleiteter Prozess – obwohl der Anspruch, bottom-up zu arbeiten, besteht. Hat die Auswahl der Projektteilnehmer diesem Aspekt (Macht, Einfluss) tatsächlich Rechnung getragen? Gleichzeitig kann aus der Auswahl bzw. Bereitstellung der Projektteilnehmer auch auf eine politische Bewertung des Instrumentes Stadtmarketing rückgeschlossen werden.

Bei der Messung von Lernprozessen im Bereich der Stadtentwicklungsplanung muss zugleich auch in Betracht gezogen werden, dass eine Chance für eine konkrete Umsetzung nur dann gegeben ist, wenn die planerischen Beschlüsse tatsächlich in schriftlicher Form (z.B. als Leitbild, Entwicklungskonzept, Protokoll) fixiert sind. Gleichzeitig gilt es zu untersuchen, in welcher Form und Qualität die einzelnen Projektschritte eines Stadtmarketingprozesses durchgeführt wurden. Weiterhin soll hier auch eine Darstellung der allgemeinen Rahmenbedingungen / Gegebenheiten erfolgen, die Hinweise auf ein „Lernklima“ in den einzelnen Städten geben könnten.

**Tab. 8 Betrachtungen auf der Meta-Ebene**

Dimension	Erhebungsmethode
Überprüfung der Prämisse („Der Stadtmarketingprozess wird annähernd idealtypisch durchgeführt“): Form und Qualität der einzelnen Projektschritte	Reflexion der Arbeitsgruppentreffen, Bewertung der schriftlichen Ergebnisse, Expertengespräch
„Eignung“ der Projektteilnehmer	Fremdeinschätzung und Selbstreflexion
Projektanstoß	Expertengespräch
Allgemeine Rahmenbedingungen für „Lernen“ (Lernklima in der Stadt)	Expertengespräch

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

Die folgende Tabelle 9 gibt einen Überblick über die einzelnen Betrachtungsebenen, die Kernfragestellungen und die Idealkonstellationen pro Betrachtungsobjekt.

Tab. 9 Fragestellungen und Idealkonstellationen

<b>Ebene</b>	<b>Betrachtungsobjekt</b>	<b>Fragestellungen</b>	<b>Idealkonstellationen</b>
<b>Mikro-Ebene</b>	Lernprozessen auf der individuellen Ebene  Einzelner Projektteilnehmer	Lernt der einzelne (Projektteilnehmer)?	Der (hochmotivierte) einzelne Projektteilnehmer erfährt einen Erkenntnisgewinn, hat Gelegenheit das "Gelernte" praktisch anzuwenden und kann sein neues Wissen in ein größeres System einbringen.
<b>Meso-Ebene</b>	Lernprozesse im Bereich der (Arbeits-)Gruppen  Kollektive Ebene (soziales Lernen, Kommunikation und Kooperation)	Haben sich Gruppen gebildet? Umgehen miteinander? Sind die personellen, strukturellen und motivationalen Grundlagen für eine solche Gruppenarbeit vorhanden?  Wer ist eingebunden? Steuerungsebene (top-down?)	Es bilden sich mehrere Arbeitsgruppen, die regelmäßig und dauerhaft zusammenarbeiten. Innerhalb der Arbeitsgruppen arbeiten kompetente und motivierte Vertreter unterschiedlicher Institutionen kooperativ zusammen. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden als wertvoll erachtet und finden eine konkrete Umsetzung.
<b>Makro-Ebene</b>	Lernprozesse im Bereich des gesamten Systems (Stadt)	Wie entstehen (bessere) Verknüpfungen zwischen den einzelnen Gruppierungen und worin drückt sich das aus?	Die Stadtführung bzw. lokale Entscheidungsträger sind überzeugt vom Instrument Stadtmarketing. Sie treiben den Prozess voran, indem sie z.B. intensive Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Die einzelnen Arbeitsgruppen sind optimal miteinander vernetzt und es gibt überdies funktionierende Verhandlungsmechanismen zwischen wichtigen gesellschaftlichen Gruppen in der Stadt. Die Rollengewichte sind dabei ausgeglichen, möglichst viele Politikfelder werden mit einbezogen und konstruktives Miteinander steht im Vordergrund.
<b>Meta-Ebene (Projektebene)</b>	Gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen  Sicht auf das Projekt an sich; Reflexion	Gibt es ein "Lern-Klima" in der Stadt?  Überprüfung der Projektmethode (z.B. sind Arbeitsgruppentreffen der richtige Weg?)	Es herrscht eine „Aufbruch“-Stimmung in der Stadt und es gibt einen breit getragenen Konsens über die zukünftige Entwicklung der Stadt.  Der Stadtmarketingprozess wird idealtypisch durchlaufen.

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

## **6 Allgemeine Darstellung des Projektes Interreg II C “Stadtmarketing als innovative Strategie der Stadtentwicklung in Mittel- und Osteuropa”**

Das Projekt der Transnationalen Forschungskooperation der Universitäten und Städte Bayreuth, Bratislava, Maribor, Pécs und Plzeň im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative INTERREG II C (96/C200/07) “Stadtmarketing als innovative Strategie der Stadtentwicklung in Mittel- und Osteuropa“ startete im Januar 1999 und endete im Dezember 2001.

### **6.1 Projektziel**

Ziel des Projektes war es, ausgewählten Städten in Mittel- und Osteuropa den Gedanken eines ganzheitlichen Stadtmarketing nahe zu bringen. Dazu gehören neben der bloßen Förderung des Absatzes von lokalen Dienstleistungen auch die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle (stadt-)planerischer Bemühungen. Strategieüberlegungen wie die Verstärkung der private-public-Partnership und intensive Kooperation zwischen Akteuren der Stadtentwicklung waren dabei mit eingebunden. Durch die parallele Realisierung eines Stadtmarketingprozesses in den einzelnen Städten mit permanentem Erfahrungsaustausch in regelmäßigen Arbeitsgruppentreffen sollte Stadtmarketing als innovative Strategie der Stadtentwicklung daraufhin überprüft werden, inwieweit es für die Städte in den Transformationsländern ein geeigneter Weg zur Lösung der ganz spezifischen Problemstellungen sein kann.

Insgesamt können fünf Bereiche bzw. Zielgruppen für das Kooperationsprojekt ermittelt werden:

- Die Vertiefung der Partnerschaft zwischen den Vertretern der Praxis und den Wissenschaftlern:  
Die innerhalb von zwei Jahren durchzuführenden Treffen sollten dazu beitragen, sich aufgrund der persönlichen Kontakte im wissenschaftlichen Forschungsbereich näher zu kommen.
- Die Verbreitung des Stadtmarketinggedankens bei der Stadtverwaltung:  
Das setzte voraus, dass auch die Stadtplaner und Stadtentwickler der jeweiligen Stadt in das Projekt einbezogen werden und diese Kontakte gepflegt werden.
- Die Einbeziehung der politischen Vertreter, d.h. des Stadtrates:  
Die Ergebnisse des Forschungsprojektes sollten den gewählten Vertretern aus dem Stadtrat nahe gebracht werden. Zielgruppe waren hier die „Fraktionsvorsitzenden“, d.h. die Vorsitzenden der im Stadtrat vertretenen Parteien. Ihnen sollte nach jedem Arbeitsgruppentreffen Bericht erstattet werden.
- Die Gruppe der „Betroffenen“:  
Angesprochen ist hier die Gruppe der Einzelhändler, der Kulturschaffenden, des

Verbandes für Klein- und Mittelbetriebe, die Kammern, die Tourismusverbände und ähnliche Institutionen, die Interesse an den im Projekt behandelten Themen haben.

- Die Öffentlichkeit:  
Es wurde als sinnvoll angesehen, jeden Schritt mit einer kleinen Pressekonferenz zu verbinden und die Medien (Zeitung, Rundfunk, Fernsehen) über das Projekt zu informieren.

## 6.2 Die Teilnehmer

Die Teilnehmer von Seiten der Universitäten kennen sich durch langjährige Forschungszusammenarbeit im Rahmen des sog. Forschungsfünfecks Central Europe (FORCE), wo neben regelmäßigen gemeinsamen Lehrveranstaltungen jährliche Symposien an wechselnden Universitätsstandorten zu aktuellen Themen der Regional- und Kommunalentwicklung durchgeführt werden.<sup>263</sup> Dabei stand u.a. im Jahre 1998 auch der Fragenkreis „Stadtmarketing“ schon zur Diskussion<sup>264</sup>, allerdings auf ausschließlich wissenschaftlicher Ebene.

Bei dem INTERREG II C- Projekt dagegen, wurden auch die ‚Praktiker‘, d.h. Vertreter der Stadtverwaltungen, aktiv mit einbezogen. Nur im Fall der Stadt Pécs gibt es bereits eine eigene Stelle ‚Stadtmarketing-ReferentIn‘, deren Inhaberin für die Projektteilnahme gemeinsam mit dem Wirtschaftsförderer der Stadt zuständig ist. Für die Stadt Plzen nahm ein Mitarbeiter des Amtes für Stadtentwicklung teil; für Bratislava der Leiter der Stadtentwicklung und ein Mitarbeiter (Spezialist für Stadtpolitik). Aus Maribor wurde kein Vertreter der Stadtentwicklung für die Projektteilnahme freigestellt.

Die Auswahl der Projektteilnehmer seitens der Stadtverwaltungen geschah einerseits inhaltlich, d.h. nach der Zuständigkeit, zum anderen jedoch sicherlich auch im Hinblick auf die Fremdsprachenkenntnisse der Mitarbeiter. Hauptsprache im Projekt war Deutsch bzw. in Einzelfällen auch Englisch. Um die Erkenntnisse bzw. den Projektverlauf auch den anderen Mitarbeitern in den Stadtverwaltungen der teilnehmenden Städte zugänglich zu machen, wurden alle Berichte in die jeweilige Landessprache übersetzt. Die Projektleitung lag bei den Vertretern der Universität Bayreuth, das Projekt war auf zwei Jahre angelegt.

## 6.3 Vorgehensweise

Für alle fünf<sup>265</sup> am Projekt teilnehmenden Städte wird das für einen Stadtmarketingprozess übliche Vorgehen gewählt:<sup>266</sup>

<sup>263</sup> Z.B. JEZEK, J. [Hrsg.] (2001): Ausgewählte Probleme der Stadt- und Regionalentwicklung – Beiträge in Verbindung mit der Internationalen Konferenz „10 Jahre der Forschungsstelle für Regionalentwicklung Region 2001. Cheb“ zum Fragenkreis der Suburbanisierung

<sup>264</sup> Vgl. MAIER, J. (1998) [Hrsg.]: Stadtmarketing und Stadtumland-Entwicklung in den Transformationsländern. Heft 166 der Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Bayreuth.

<sup>265</sup> Auch für die Stadt Bayreuth werden die vier Projektschritte durchlaufen. Seitens der Stadtverwaltung wurde ein Mitarbeiter für das Projekt nur teilweise freigestellt; der seit knapp 10 Jahren bestehende Verein „Bayreuth aktiv“ betreibt ein Stadtmarketing, das sich jedoch vor allem auf die Vermarktung der Innenstadt beschränkt und damit nicht dem für dieses Projekt definierten Verständnis von Stadtmarketing entspricht. Dennoch gibt es eine Reihe von Studien und A-

- Zunächst wurde eine Strukturanalyse durchgeführt - eine **Bestandsaufnahme**, durch die die stadtspezifische Ist-Situation bestimmt werden soll. Hierzu wurden Informationen aus aktuellen Statistiken, bereits vorhandene Studien und ergänzenden Expertengespräche aufbereitet.
- Darauf aufbauend wurden in **Stärken- und Schwächenanalysen** die erarbeiteten Strukturdaten einer Bewertung unterzogen. Hier sollten auch die Sichtweisen der Bürger, der Wirtschaft oder auch Auswärtiger sowie ein Vergleich mit ähnlichen Standorten in Form von Referenzanalysen miteinbezogen werden.
- Durch die Erstellung von **Visionen** wurde die Grundlage für die **Zieldefinition** des Stadtmarketingprozesses geschaffen, die mit den öffentlichen Interessen und Zielen der Stadtentwicklung abzustimmen war.
- In der nachfolgenden Konkretisierung der erarbeiteten Ziele ging es darum, einzelne **Strategien** auszuarbeiten und die Ergreifung geeigneter **Maßnahmen** zu planen, die auf eine Verwirklichung der Ziele ausgerichtet sind. Die einzelnen Projekte sollten auf ihre realistischen Umsetzungschancen hin geprüft werden.

In den Arbeitsgruppentreffen, die mit wechselndem regionalen Standort jeweils am Ende eines Arbeitsschrittes in den Partnerstädten ausgerichtet wurden, standen die Berichte über den Projektfortschritt in den einzelnen Städten zur Diskussion. Dabei sollte vor allem der Erfahrungsaustausch zwischen den Projektpartnern im Vordergrund stehen. Mittels vergleichender Bewertungen sollten die jeweiligen Chancen, Risiken, Barrieren und Erfolgsfaktoren für ein Stadtmarketing in den einzelnen Städte herausgearbeitet werden. Hierbei wurden auch Bereiche offenkundig, in denen eine direkte Übernahme der Strategien nach dem Beispiel deutscher Städte nicht möglich ist und eigene Wege gefunden werden müssen. Diese galt es in den Arbeitsgruppentreffen herauszuarbeiten.

#### 6.4 Aktivitäten im Bereich Stadtmarketing in Bratislava, Maribor, Plzen und Pécs vor Projektbeginn

Die ersten Anstrengungen im Bereich Stadtmarketing gehen in **Bratislava** auf Anfang der 90-er Jahre zurück und wurden zu Beginn auch stark von der Stadtverwaltung forciert, zumal der Anstoß auch aus Reihen der Stadtverwaltung (Hauptarchitekt) kam. Seit dem Jahr 1995 war ein Einbruch der Aktivitäten festzustellen. Als Gründe gelten fehlende personelle und finanzielle Kapazitäten; auch wurde das Instrument zu diesem Zeitpunkt von der neuen Stadtschulter nicht für geeignet gehalten, die anstehenden Probleme zu lösen. Die Arbeit

---

analysen zu verschiedenen Aspekten, die im Verlauf eines Stadtmarketing von Bedeutung sind. Diese wurden für das Interreg II C-Projekt entsprechend aufbereitet und auch den anderen Teilnehmern – meist schon vor dem gemeinsamen Arbeitsgruppentreffen - zur Verfügung gestellt. Das Beispiel Bayreuth soll dabei jedoch nicht als Norm, sondern – trotz oder gerade auch wegen der bestehenden Differenzen zum umfassenden Stadtmarketingverständnis (vgl. Kapitel 4 dieser Arbeit: Exkurs Stadtmarketing) - als Anregung für neue Wege verstanden werden. Auf die Darstellung der Ausführungen eines Stadtmarketing für die Stadt Bayreuth wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet, zumal ein Großteil der Darstellungen inzwischen veröffentlicht ist. MAIER J. / SCHLÄGER-ZIRLIK, P. (2001): Stadtmarketing von Bayreuth.

<sup>266</sup> Vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 4.4.



innerhalb des Interreg-Projektes wurde als Chance für eine Wiederbelebung des Stadtmarketinggedankens gesehen und fand auch die volle Unterstützung des (neuen) Oberbürgermeisters. In der Stadtverwaltung der Stadt Bratislava stehen in nächster Zeit mehrere Veränderungen an. So sollen unter anderem eine neue Abteilung „Marketing“<sup>267</sup> und eine Abteilung für die Beziehungen der Stadt ins Ausland gegründet werden.

Inhaltlich standen bisher vor allem wirtschaftliche Aspekte im Vordergrund (Stadtimage, Werbung, Messewesen), doch wurden auch andere Inhalte (Natur / Umwelt, Stadtgestaltung, Verkehr, Wohnen, Kultur) und damit durchaus ein breites Themenspektrum in die Überlegungen mit einbezogen. Die längerfristige Kooperation vieler Akteure wurde als wesentlicher Aspekt eines Stadtmarketing erkannt; zu dauerhaften Arbeitsgruppen oder einer breiten Einbeziehung der Öffentlichkeit kam es bisher jedoch nicht (vgl. die Übersicht S. 96).

In **Maribor** stieß dagegen der Fragenkreis Stadtmarketing - obgleich einige fachlichen Grundlagen hierzu schon vorhanden waren<sup>268</sup> - auf geringes Interesse bei den gegenwärtigen politischen Entscheidungsträgern. Es gibt noch keinen organisatorischen Rahmen bzw. keine Mitarbeiter für diesen Bereich. Zwar gibt es Programme seitens der Stadt, die als Reaktion auf die wirtschaftliche Krise der Region, wie etwa das Programm „Maribor 2000“ in den Jahren 1983-1987 und eine Reihe weiterer Einzelprogramme, die jedoch ohne inhaltliche und organisatorische Koordination isoliert voneinander ablaufen. Die Verwaltung der Stadt Maribor sah das Forschungs-Projekt eher mit Skepsis und gab zwar ideelle aber keine personelle Unterstützung. Man ist der Ansicht, dass schon genug Projekte verfolgt werden. Im Bereich der Stadtentwicklungspolitik steht gegenwärtig eher die tatsächliche Umsetzung konkreter Projekte im Vordergrund; erst in einem zweiten Schritt führen diese wiederum zu einer Verwirklichung breitgefächelter Entwicklungsziele. Das Interreg-Projekt wurde in Maribor deshalb auf akademischer Ebene weiterbearbeitet, in der Hoffnung, dass sich zu einem späteren Zeitpunkt bessere Möglichkeiten ergeben, in einen Austausch mit der Stadtverwaltung zu kommen (vgl. die Übersicht S. 97).

In **Pécs** sind die Aktivitäten zum Bereich Stadtmarketing schon recht weit fortgeschritten; die Bereiche Stadtmarketing, Tourismusmarketing und Public Relations sind in einem Kabinettsbüro im Rathaus organisatorisch verankert. Dies bezeugt den hohen Stellenwert, der dem Stadtmarketing in Pécs beigemessen wird. Es gibt ein spezielles Marketing-Programm, das Universität, Kammer und Stadt gemeinsam entwickeln. Neu daran ist die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen; auch etwa die Vertretung und Einbeziehung der Bürger. Im wesentlichen soll es darum gehen, die Stadt Pécs als Produkt zu „vermark-

<sup>267</sup> Dies ist mittlerweile – ein Jahr nach Projektabschluss - geschehen; direkt an das Bürgermeisterbüro wurde die Abteilung für regionale Zusammenarbeit und Auslandsbeziehungen (zwei Mitarbeiter) und das Referat für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit (ein Mitarbeiter / Journalist) angegliedert. Allerdings ist die Abteilung nach Expertenaussage schwach besetzt und insbesondere im Hinblick auf Marketing nur formal gegründet und nicht aktiv im Sinne des Verständnisses dieser Untersuchung.

<sup>268</sup> 1992 wurde die Studie „Maribor morgen“ erstellt, die eine Situations- und eine Stärken-/Schwächenanalyse der Stadt beinhaltet.

ten“. Schwerpunkt dieses Programms war die Betreuung bzw. Akquise multinationaler Unternehmen bzw. des Handels in der Stadt. Offene Fragen in diesem Zusammenhang sind noch der Schutz der Pécs'er Innenstadt und des dort ansässigen Handels. Hierzu sind die Erfahrungen anderer Städte notwendig und man erwartete, dass die transnationale Forschungskooperation im INTERREG-Projekt hierzu einen Beitrag leisten kann.

Statt spontaner Aktionen soll die Wirtschaftspolitik der Stadt Pécs auf einem strategischen Konzept basieren; deshalb erarbeiteten die Ungarische Akademie der Wissenschaften und die Universität Pécs 1996 im Auftrag der Stadt ein sog. „Grundkonzept“; eine umfassende Studie, die ausführlich die Strukturen darstellt, Stärken und Schwächen ermittelt und Hinweise auf zukünftige Handlungsfelder gibt. Im Rahmen der Konzepterstellung kamen auch Methoden wie Bürgerbefragungen, Experteninterviews, Brainstormings mit lokalen Experten und Informationspolitik durch Öffentlichkeitsarbeit zum Einsatz. Dauerhafte Arbeitsgruppen bestanden aber über die Konzepterstellung hinaus nicht fort.

Abgeleitet von dem Grundkonzept wurden spezielle Fachkonzepte entwickelt. Daneben gibt/gab es noch eine Reihe verschiedene weitere Programme bzw. Studien, die sich ebenfalls mit der zukünftigen Entwicklung der Stadt Pécs und ihrer Rolle innerhalb der Region Südtransdanubien beschäftigen, die vor allem in Zusammenhang mit verschiedenen EU-Programmen bzw. zur Fördermittelantragstellung erstellt wurden. Die Selbstverwaltung der Stadt verfügt bereits über ein recht umfassendes internationales Kontaktsystem und ein ausgedehntes Kontaktsystem zur lokalen Unternehmerschaft. Allerdings ist die Koordination zwischen den Beteiligten relativ locker und es gibt noch keine vollständig funktionsfähigen Voraussetzungen, wie sie für ein umfassendes Stadtmarketing erforderlich sind (vgl. Übersicht S. 98).

Die Stadtmarketingaktivitäten in **Plzen** erfahren die volle Unterstützung seitens des Oberbürgermeisters und des Wirtschaftsreferates. Erste Stadtmarketingaktivitäten gehen auf den Anfang der 90er Jahre zurück und waren damals vor allem darauf ausgerichtet, neue Investoren für eine Ansiedlung im Stadtgebiet zu gewinnen. Seit 1996 gibt es ein eigenes Büro für Wirtschaftsentwicklung und Marketing mit sechs Mitarbeitern. Weiterhin wurde ein Komitee eingerichtet, das die Stadtführung in puncto Verwaltung und insbesondere in den Feldern Marketing, Promotion und externe Beziehungen beraten soll. Dieses Komitee ist besetzt mit Fachleuten aus dem Referat für Stadtentwicklung und dem Promotion-Referat. Durch das Komitee wurde bereits ein Dokument erarbeitet, um potentielle Investoren für die Stadt zu interessieren bzw. über die Gegebenheiten zu informieren. Inhaltlich liegen die Schwerpunkte des Stadtmarketing in Plzen bisher eindeutig im Bereich der Wirtschaftsförderung (Stadtwerbung, Industrie / Gewerbe); die Zielgruppe sind potentielle Investoren, Touristen und Urlauber. Dennoch wurde das INTERREG-Projekt „Stadtmarketing“ im Vorfeld von der Stadtführung sehr wohlwollend und mit Interesse verfolgt. Das erwartete Ergebnis für die Stadt soll sein, Hinweise für die bessere Koordination der einzelnen Bereiche zu erhalten (vgl. Übersicht S. 99).

Demnach bewerten alle am Projekt teilnehmenden Städte mit Ausnahme Maribors das Instrument Stadtmarketing sehr positiv. Die bisherigen Aktivitäten in diesem Bereich unterscheiden sich allerdings von dem ganzheitlichen Stadtmarketingverständnis, denn als die wichtigsten Aufgaben eines Stadtmarketing werden bisher gesehen:

- Die Akquisition von potentiellen Investoren,
- die Präsentation der Stadt für Touristen,
- die Gestaltung und Zusammenstellung von Informationsmaterial für Investoren, Touristen und Einwohner.

Es überwiegen eindeutig Aspekte der Außendarstellung, d.h. eines „Werbens für die Stadt“ und weniger die gemeinsame Erarbeitung von zukünftigen Zielvorstellungen im Rahmen einer kooperativen Stadtentwicklung.

Bezüglich der einzelnen Teilnehmer am INTERREG II C- Projekt gibt es ebenfalls unterschiedliche Ausgangslagen. Die Vertreter von Seiten der Universität besitzen bereits theoretische Kenntnisse des Instruments bzw. kennen z.B. von Exkursionen Fallbeispiele aus anderen Städten. Die ‚Praktiker‘, d.h. Vertreter der Stadtverwaltungen aus Bratislava und Plzen haben bereits Vorkenntnisse, allerdings noch keine praktische Erfahrung mit dem Instrument. Einzig im Fall der Stadt Pécs hat die dortige Stadtmarketing-Referentin, die gemeinsam mit dem Wirtschaftsförderer am INTERREG-Projekt teilnahm, Anwendungswissen in diesem Bereich. Aus Maribor wurde kein Vertreter der Stadtentwicklung für die Projektteilnahme freigestellt. Die Motivation zu Projektbeginn ist insbesondere bei den ‚Praktikern‘ ausgesprochen hoch, zumal die Teilnahme oft sogar auf eigene Initiative erfolgt und sie sich Erkenntnisse und Fähigkeiten bezüglich des Instrumentes Stadtmarketing und für die eigene Arbeit erwarten.

In den vier nachfolgenden Tabellen 10 bis 13 sind einzelne Aspekte zum Stand der Stadtmarketingaktivitäten vor Projektbeginn für die einzelnen Städte nochmals komprimiert dargestellt. Die Angaben entstammen vorwiegend den Aussagen der direkten Projektteilnehmer. Die Bereiche, in denen die Städte aktiv sind, sind jeweils dunkelgrau unterlegt; die Bereiche, die noch nicht realisiert werden, blieben weiß. An Stellen, wo die Aussagen der Projektteilnehmer stark vom Eindruck der Verfasserin abweichen – z.B. weil es eine unterschiedliche Auffassung im Stadtmarketingverständnis gab – wurden die Felder hellgrau gekennzeichnet.

**Tab. 10 Aktivitäten im Bereich Stadtmarketing in der Stadt Bratislava vor Projektbeginn**

Der Anstoß für den Beginn von Stadtmarketingaktivitäten kam von ....	Bürgermeister	Stadtrat	Stadtverwaltung	Einzelhandel	Bürgerinitiative	Ministerium	Externen Bera-tern / Universi-tät	Sonstige			
Die Stadtmarketingaktivitäten befinden sich ....	in Planung		in Konzeption		in Umsetzung		abgebrochen				
Einführung eines Stadtmar-keting erfolgte ...	als Stadtratsbeschluss		in Form eine Vertrages		als Stadtentwicklungskon-zeption		in mündlicher Übereinkunft		überhaupt nicht		
Bisherige Träger des Stadt-marketing sind ....	Stadtverwaltung		Arbeitskreis		Verein		GmbH		sonstiges		
Die Federführung im Stadtmarketing hat .....	Stadtverwaltung		Bürgermeister		Arbeitskreis		Stadtmarketing-Manager		sonstiges		
Bisher beteiligen sich aktiv am Stadtmarketingprozess ...	Bürgermeister	Stadtratsmitglieder	Verwaltungsmit-glieder		Firmen		Bürger		Vereine		Universität
Erreichtes Stadium im Stadtmarketingprozess	Situationsanalyse, Bestandsaufnahme		Stärken-/Schwächenanalyse		Leitbilderstellung, Formu-lierung von Leitlinien		Erarbeitung von Maßnah-men		Durchführung von Maß-nahmen		
Bisherige Zielsetzungen der Stadtmarketingprojekte sind ...	Stadtentwicklungs-projekte realisieren		Stadt attraktiver ma-chen, profilieren		Verwaltung moderni-sieren; Dienstleis-tungsorientierung		Leistungen vermark-ten		Förderung des Einzel-handels		Förderung der Wirt-schaft
Im Mittelpunkt stehen die Aspekte ....	Stadt als ganzes be-trachten	Kooperation vieler Ak-teure	Dienstleis-tungsorien-tierung der Stadtver-waltung	Ansprechen unterschied-licher Ziel-gruppen	Imageanaly-sen, Stärken-/Schwächen-Analysen	Leitbilder-stellung	Festlegung von Projek-ten	Umsetzung von Projek-ten	breites The-menspektru-m	Stadtwer-bung / Wer-bekonzept	
Zum Einsatz kamen bisher folgende Methoden ...	Öffentlich-keitsarbeit	Großveran-staltungen	Vorträge und Diskus-sionen	Bürgerbe-fragungen	dauerhafte Arbeits-gruppen	kurzfristiger Projektgrup-pen	Kooperation öffentl. und priv.Akteure	Einbezie-hung von Experten	Prozessmo-deration	Bürgerver-sammlungen	
Zielgruppen des Stadtmar-keting sind bisher .....	Einwohner der Stadt	Lokale Wirt-schaft	potentielle Investoren	Umlandbe-wohner	Vereine / Verbände	Touristen / Urlauber	Presse	Verwalt.-mitarbeiter	Behörden	Partnerstädte	
Inhaltliche Schwerpunkte sind bisher ...	Stadtimage / Werbung	Einzelhandel		Industrie / Ge-werbe		Stadtgestaltung	Verkehr	Öffentlichkeits-arbeit	Kultur		Gastronomie / Hotellerie
	Natur / Umwelt	Messen / Kon-gresse		Bildung		Soziales	Freizeit / Sport	Wissenschaft / Forschung	Verwaltung		Wohnen

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

**Tab. 11 Aktivitäten im Bereich Stadtmarketing in der Stadt Maribor vor Projektbeginn**

Der Anstoß für den Beginn von Stadtmarketingaktivitäten kam von ....	Bürgermeister	Stadtrat	Stadtverwaltung	Einzelhandel	Bürgerinitiative	Ministerium	Externen Bera-tern / Universi-tät	Sonstige			
Die Stadtmarketingaktivitäten befinden sich ....	in Planung		in Konzeption		in Umsetzung		abgebrochen				
Einführung eines Stadtmar-keting erfolgte ...	als Stadtratsbeschluss		in Form eine Vertrages		als Stadtentwicklungskon-zeption		in mündlicher Übereinkunft		überhaupt nicht		
Bisherige Träger des Stadt-marketing sind ....	Stadtverwaltung		Arbeitskreis		Verein		GmbH		sonstiges		
Die Federführung im Stadtmarketing hat .....	Stadtverwaltung		Bürgermeister		Arbeitskreis		Stadtmarketing-Manager		sonstiges		
Bisher beteiligen sich aktiv am Stadtmarketingprozess ...	Bürgermeister	Stadtratsmitglieder	Verwaltungsmit-glieder		Firmen		Bürger		Vereine		Universität
Erreichtes Stadium im Stadtmarketingprozess	Situationsanalyse, Bestandsaufnahme		Stärken-/Schwächenanalyse		Leitbilderstellung, Formu-lierung von Leitlinien		Erarbeitung von Maßnah-men		Durchführung von Maß-nahmen		
Bisherige Zielsetzungen der Stadtmarketingprojekte sind ...	Stadtentwicklungs-projekte realisieren		Stadt attraktiver ma-chen, profilieren		Verwaltung moderni-sieren; Dienstleis-tungsorientierung		Leistungen vermark-ten		Förderung des Einzel-handels		Förderung der Wirt-schaft
Im Mittelpunkt stehen die Aspekte ....	Stadt als ganzes be-trachten	Kooperation vieler Ak-teure	Dienstleis-tungsorien-tierung der Stadtver-waltung	Ansprechen unterschied-licher Ziel-gruppen	Imageanaly-sen, Stärken-/Schwächen-Analysen	Leitbilder-stellung	Festlegung von Projek-ten	Umsetzung von Projek-ten	breites The-menspektru-m	Stadtwer-bung / Wer-bekonzept	
Zum Einsatz kamen bisher folgende Methoden ...	Öffentlich-keitsarbeit	Großveran-staltungen	Vorträge und Diskus-sionen	Bürgerbe-fragungen	dauerhafte Arbeits-gruppen	kurzfristiger Projektgrup-pen	Kooperation öffentl. und priv.Akteure	Einbezie-hung von Experten	Prozessmo-deration	Bürgerver-sammlungen	
Zielgruppen des Stadtmar-keting sind bisher .....	Einwohner der Stadt	Lokale Wirt-schaft	potentielle Investoren	Umlandbe-wohner	Vereine / Verbände	Touristen / Urlauber	Presse	Verwalt-,mitarbeiter	Behörden	Partnerstädte	
Inhaltliche Schwerpunkte sind bisher ...	Stadtimage / Werbung	Einzelhandel	Industrie / Ge-werbe		Stadtgestaltung	Verkehr	Öffentlichkeits-arbeit	Kultur		Gastronomie / Hotellerie	
	Natur / Umwelt	Messen / Kon-gresse	Bildung		Soziales	Freizeit / Sport	Wissenschaft / Forschung	Verwaltung		Wohnen	

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

**Tab. 12 Aktivitäten im Bereich Stadtmarketing in der Stadt Pécs vor Projektbeginn**

Der Anstoß für den Beginn von Stadtmarketingaktivitäten kam von ....	Bürgermeister	Stadtrat	Stadtverwaltung	Einzelhandel	Bürgerinitiative	Ministerium	Externen Beratern / Universität	Sonstige			
Die Stadtmarketingaktivitäten befinden sich ....	in Planung		in Konzeption		in Umsetzung		abgebrochen				
Einführung eines Stadtmarketing erfolgte ...	als Stadtratsbeschluss		in Form eines Vertrages		als Stadtentwicklungskonzeption		in mündlicher Übereinkunft		überhaupt nicht		
Bisherige Träger des Stadtmarketing sind ....	Stadtverwaltung		Arbeitskreis		Verein		GmbH		sonstiges		
Die Federführung im Stadtmarketing hat .....	Stadtverwaltung		Bürgermeister		Arbeitskreis		Stadtmarketing-Manager		sonstiges		
Bisher beteiligen sich aktiv am Stadtmarketingprozess ...	Bürgermeister	Stadtratsmitglieder	Verwaltungsmitglieder		Firmen		Bürger		Vereine		Universität
Erreichtes Stadium im Stadtmarketingprozess	Situationsanalyse, Bestandsaufnahme		Stärken-/Schwächenanalyse		Leitbilderstellung, Formulierung von Leitlinien		Erarbeitung von Maßnahmen		Durchführung von Maßnahmen		
Bisherige Zielsetzungen der Stadtmarketingprojekte sind ...	Stadtentwicklungsprojekte realisieren		Stadt attraktiver machen, profilieren		Verwaltung modernisieren; Dienstleistungsorientierung		Leistungen vermarkten		Förderung des Einzelhandels		Förderung der Wirtschaft
Im Mittelpunkt stehen die Aspekte ....	Stadt als ganzes betrachten	Kooperation vieler Akteure	Dienstleistungsorientierung der Stadtverwaltung	Ansprechen unterschiedlicher Zielgruppen	Imageanalysen, Stärken-/Schwächen-Analysen	Leitbilderstellung	Festlegung von Projekten	Umsetzung von Projekten	breites Themenspektrum		Stadtwerbung / Werbekonzept
Zum Einsatz kamen bisher folgende Methoden ...	Öffentlichkeitsarbeit	Großveranstaltungen	Vorträge und Diskussionen	Bürgerbefragungen	dauerhafte Arbeitsgruppen	kurzfristiger Projektgruppen	Kooperation öffentl. und priv. Akteure	Einbeziehung von Experten	Prozessmoderation	Bürgerversammlungen	
Zielgruppen des Stadtmarketing sind bisher .....	Einwohner der Stadt	Lokale Wirtschaft	potentielle Investoren	Umlandbewohner	Vereine / Verbände	Touristen / Urlauber	Presse	Verwaltungsmitarbeiter	Behörden	Partnerstädte	
Inhaltliche Schwerpunkte sind bisher ...	Stadtimage / Werbung	Einzelhandel	Industrie / Gewerbe		Stadtgestaltung	Verkehr	Öffentlichkeitsarbeit	Kultur		Gastronomie / Hotellerie	
	Natur / Umwelt	Messen / Kongresse	Bildung		Soziales	Freizeit / Sport	Wissenschaft / Forschung	Verwaltung		Wohnen	

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

**Tab. 13 Aktivitäten im Bereich Stadtmarketing in der Stadt Plzen vor Projektbeginn**

Der Anstoß für den Beginn von Stadtmarketingaktivitäten kam von ....	Bürgermeister	Stadtrat	Stadtverwaltung	Einzelhandel	Bürgerinitiative	Ministerium	Externen Bera-tern / Universi-tät	Sonstige						
Die Stadtmarketingaktivitäten befinden sich ....	in Planung		in Konzeption		in Umsetzung		abgebrochen							
Einführung eines Stadtmar-keting erfolgte ...	als Stadtratsbeschluss		in Form eine Vertrages		als Stadtentwicklungskon-zeption		in mündlicher Übereinkunft		überhaupt nicht					
Bisherige Träger des Stadt-marketing sind ....	Stadtverwaltung		Arbeitskreis		Verein		GmbH		sonstiges					
Die Federführung im Stadtmarketing hat .....	Stadtverwaltung		Bürgermeister		Arbeitskreis		Stadtmarketing-Manager		sonstiges					
Bisher beteiligen sich aktiv am Stadtmarketingprozess ...	Bürgermeister	Stadtratsmitglieder	Verwaltungsmit-glieder		Firmen		Bürger		Vereine		Universität			
Erreichtes Stadium im Stadtmarketingprozess	Situationsanalyse, Bestandsaufnahme		Stärken-/Schwächenanalyse		Leitbilderstellung, Formu-lierung von Leitlinien		Erarbeitung von Maßnah-men		Durchführung von Maß-nahmen					
Bisherige Zielsetzungen der Stadtmarketingprojekte sind ...	Stadtentwicklungs-projekte realisieren		Stadt attraktiver ma-chen, profilieren		Verwaltung moderni-sieren; Dienstleis-tungsorientierung		Leistungen vermark-ten		Förderung des Einzel-handels		Förderung der Wirt-schaft			
Im Mittelpunkt stehen die Aspekte ....	Stadt als ganzes be-trachten	Kooperation vieler Ak-teure	Dienstleis-tungsorien-tierung der Stadtver-waltung	Ansprechen unterschied-licher Ziel-gruppen	Imageanaly-sen, Stärken-/Schwächen-Analysen	Leitbilder-stellung	Festlegung von Projek-ten	Umsetzung von Projek-ten	breites The-menspektru-m	Stadtwer-bung / Wer-bekonzept				
Zum Einsatz kamen bisher folgende Methoden ...	Öffentlich-keitsarbeit	Großveran-staltungen	Vorträge und Diskus-sionen	Bürgerbe-fragungen	dauerhafte Arbeits-gruppen	kurzfristiger Projektgrup-pen	Kooperation öffentl. und priv.Akteure	Einbezie-hung von Experten	Prozessmo-deration	Bürgerver-sammlungen				
Zielgruppen des Stadtmar-keting sind bisher .....	Einwohner der Stadt	Lokale Wirt-schaft	potentielle Investoren	Umlandbe-wohner	Vereine / Verbände	Touristen / Urlauber	Presse	Verwalt-,mitarbeiter	Behörden	Partnerstädte				
Inhaltliche Schwerpunkte sind bisher ...	Stadtimage / Werbung		Einzelhandel		Industrie / Ge-werbe		Stadtgestaltung		Verkehr		Öffentlichkeits-arbeit	Kultur	Gastronomie / Hotellerie	
	Natur / Umwelt		Messen / Kon-gresse		Bildung		Soziales		Freizeit / Sport		Wissenschaft / Forschung		Verwaltung	Wohnen

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

## 7 Darstellung der Ergebnisse der INTERREG-Arbeitsgruppentreffen

### 7.1 Erstes Arbeitsgruppentreffen - Grundkonzeption

Als Grundinformation wurde noch vor dem ersten gemeinsamen Arbeitsgruppentreffen ein ausführlicher Text zur Konzeption des Stadtmarketing an die am Projekt teilnehmenden Partner versandt. Hierin wurden die Entwicklungen und derzeitige Situation des Stadtmarketing in Deutschland<sup>269</sup> dargestellt. Neben den Entstehungsursachen des Stadtmarketings wurden vor allem Aspekte des Stadtmarketing in der Praxis beschrieben, u.a. wurden drei Referenzbeispiele vorgestellt, und auch Schwierigkeiten sowie Erfolge und positive Effekte eines Stadtmarketings in diesen Fallbeispielen benannt. Dieses Basismaterial sollte in die jeweilige Landessprache übersetzt, und dann an die Stadtspitze, politische Entscheidungsträger und potentielle Akteure in einem Stadtmarketingprozess verteilt werden. Dadurch sollten die politischen Vertreter über den gegenwärtigen Wissensstand informiert und ihre Bereitschaft zur Mitarbeit erhöht werden.

Das erste Arbeitsgruppentreffen diente in erster Linie dem gegenseitigen Kennenlernen der Projektteilnehmer, insbesondere der Beteiligten seitens der Stadtverwaltungen. Außerdem stand die Grundkonzeption zur Diskussion; kritische Anmerkungen sollten Hinweise darauf geben, welche Elemente eines Stadtmarketingprozesses in den Transformationsländern aufgrund der anderen Rahmenbedingungen und Stadtstrukturen wohl nicht realisierbar erscheinen. Schwerwiegendere Bedenken wurden an dieser Stelle nur vom Vertreter der Universität Maribor geäußert. Der Fragenkreis Stadtmarketing stieß bei den politischen Entscheidungsträgern in Maribor auf geringes Interesse; es gab keine organisatorischen bzw. keinen personellen Kapazitäten für diesen Bereich. Damit sah sich der Vertreter der Universität in eine Position gedrängt, in der er als Vermittler zwischen dem Projektleiter und dem potentiellen Benutzer (Stadtverwaltung Maribor) aufzutreten hätte; parallel also Wissen zu erlangen und gleichzeitig weiterzuvermitteln. Dieser Einwand erschien ob der ablehnenden Haltung seitens der Stadtverwaltung Maribor durchaus berechtigt.

In der allgemeinen Diskussion wurde herausgearbeitet, dass der Bereich der (Stadt-) Planung bzw. Flächennutzungsplanung auch in den Städten der Transformationsländer sehr fest verankert ist – allerdings in einer eher „raumordnenden“, technisch ausgerichteten Funktion. Neu dagegen sind heute die Umsetzungsmechanismen (hier sind neue Steuerungsmodelle gefragt) und die Art der Erstellung der Pläne (Bürgerbeteiligung, Mitsprache von unterschiedlichen Interessengruppen). Vielfach sind die Gesetze und die Pläne in den Transformationsstaaten schon vorhanden, es mangelt jedoch an der konkreten Umsetzung in den Städten.<sup>270</sup> Auch aufgrund der wirtschaftlichen Situation sehen sich die Entschei-

---

<sup>269</sup> Grundlage für die Darstellung ist u.a. die Studie von GRABOW, B. / B. HOLLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz.

<sup>270</sup> Als ein Beispiel für dieses Phänomen wird die Berechnung von Verkaufsflächenzahlen pro Einwohner genannt. Obwohl die Werte in einzelnen Städten durch die neu entstandenen bzw. entstehenden Einzelhandelsgroßprojekte vielfach doppelt so hoch wie in westeuropäischen Städten sind und der Planung Gesetze zur Verhinderung weiterer Bauvorhaben zur Verfügung stehen, wird der Bau weiterer Einkaufszentren zugelassen. Ruinöser Wettbewerb wird in Kauf genommen zugunsten einer kurzfristigen Bereitstellung neuer Arbeitsplätze.



dungsträger in den Städten der Transformationsländer vielfach Zwängen ausgesetzt, die einer langfristig ausgerichteten Entwicklungsstrategie entgegenstehen.

Gleichzeitig wurde auch deutlich gemacht, dass das bürgerschaftliche Engagement in den Transformationsländern noch nicht so hoch entwickelt ist; der Fragenkreis der Stadtentwicklung zählt angesichts der oft kritischen wirtschaftlichen Situation vieler Einwohner (Arbeitslosigkeit, Erhöhung der Lebenshaltungskosten) nicht zu den wichtigsten Themen. Einzelne Ansätze für die Herausbildung von bürgerschaftlichen Interessengruppen gibt es zum einen im Umweltbereich, z.B. in Bratislava, oder auch bei akutem Problemdruck, wie z.B. im Hinblick auf die schlechte Verkehrssituation in der Plzener Innenstadt aufgrund der fehlenden Umgehungsstraße. Eine breiten Beteiligung seitens der Bürgerschaft im Stadtmarketingprozess beurteilten die Projektteilnehmer daher sehr skeptisch. Auch die Mitarbeit von lokalen Unternehmern am Projekt wird allgemein eher kritisch gesehen; in keiner der Städte gibt es Formen wie Unternehmerclubs oder lose Zusammenschlüsse, an die man anknüpfen könnte. Auch die Kammern sind als Partner im Stadtmarketingprozess nur bedingt geeignet: Zum einen befinden sich die Kammern z.B. in Pécs und Bratislava in einem massiven Umstrukturierungsprozess (Umstellung von der verpflichtenden auf freiwillige Mitgliedschaft), zum anderen – so die Argumentation – sehen sich die Kammern für den gesamten Kammerbezirk und nicht nur für die Stadt an sich zuständig.

Bezüglich des methodische Vorgehens bei der im nächsten Schritt anstehenden Struktur- und Stärken-/Schwächen-Analyse sahen die Projektteilnehmer aus den Städten in den Transformationsländern keine Schwierigkeiten, zumal es in allen Städten gerade zur Erstellung dieser Analysen schon verschiedene Detailstudien für unterschiedliche Einzelbereiche gab, auf die zurückgegriffen werden konnte.

In Tab. 14 S.102 ist die beschriebene Ausgangssituation dargestellt. Die Profile für die einzelnen Städte gründen sich auf die Befragung bzw. Selbsteinschätzung der Projektteilnehmer, Aussagen in den (später) durchgeführten Expertengesprächen und Beobachtungen während des ersten INTERREG-Arbeitsgruppentreffen. Abweichungen in den Antworten führten dann zu einer relativierten Darstellung in der Ausprägung. Diese graphische Darstellung soll in erster Linie die erläuterten Gegebenheiten **visualisieren**. Die Ausprägungen auf der Meso- und Makroebene beziehen die in Kap. 6 dieser Untersuchung dargestellten Gegebenheiten **vor** Projektbeginn mit ein. In Pécs, wo verschiedene Elemente des Stadtmarketingprozesses bereits 1996 durchgeführt wurden, sind daher auch Ausprägungen bei der Existenz lokaler Arbeitsgruppen zu finden; diese bestanden allerdings zu Projektbeginn bereits nicht mehr.

Tab. 14 Situation vor Projektbeginn: Status im Stadtmarketingprozess

Ebene	Dimension	Ausprägung	Bratislava	Maribor	Pécs	Plzen
Mikro-Ebene	Theoretische Kenntnisse zum Instrument Stadtmarketing	keine ↔ Experte				
	Praktische Erfahrung mit dem Instrument Stadtmarketing	keine ↔ Experte				
	Praktische Anwendung des „Gelernten“ außerhalb des Projektes	selten und einfach ↔ oftmals und vielfältig				
	persönliche Einstellung und Motivation zum Instrument Stadtmarketing (Motivation)	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv				
	Erwartungshaltung bezüglich der Projektergebnisse	keine ↔ hoch				
Projekt-Ebene	Herausbildung von (Arbeits-) Gruppen zwischen den Projektpartnern	wenige ↔ viele				
	Qualität der schriftlichen Arbeitsergebnisse	lückenhaft ↔ idealtypisch				
	Qualität der Durchführung / Umsetzung dieser Phase	lückenhaft ↔ idealtypisch				
	Bezugnahme auf bereits vorhandenes Material (Kow-how) möglich	wenig ↔ viel				
Meso- und Makro Ebene (Stadt)	Existenz von lokalen Arbeitsgruppen mit Teilnehmern unterschiedlicher Herkunft (Fachbereiche, Institutionen)	keine ↔ viele				
	Arbeitsstruktur der existierenden lokalen Arbeitsgruppen	lernhemmend ↔ lernfördernd				
	Qualität der existierenden lokalen Arbeitsgruppen	formal ↔ nutzbringend				
	Erwartungshaltung der Entscheidungsträger bezüglich der Projektergebnisse in dieser Phase	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv				
	Bewertung des Instrumentes Stadtmarketing in dieser Phase	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv				

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

## **7.2 Zweites Arbeitsgruppentreffen: Situations- und Stärken- / Schwächen analyse**

Beim zweiten Arbeitsgruppentreffen wurden die inzwischen erarbeiteten Situationsanalysen und Stärken-Schwächen-Analysen vorgestellt und diskutiert.<sup>271</sup> Diese Analysen sollten den politischen Entscheidungsträgern (d.h. dem Bürgermeister, den Kammern usw.) an die Hand gegeben werden. Die Texte sollten auch dem Stadtrat zur kritischen Stellungnahme zur Verfügung gestellt und gegebenenfalls korrigiert werden. Weiterhin sollten in Pécs, Bratislava, Plzeň und Maribor Arbeitsgruppen gebildet und eingesetzt werden, die später die Gedanken aufnehmen und weiterführen.

### **7.2.1 Darstellung ausgewählter Aspekte der Situations- und Stärken- / Schwächen analysen der Stadt Bratislava**

#### **7.2.1.1 Situationsanalyse der Stadt Bratislava**

Bratislava als Hauptstadt und mit 451.395 Einwohnern (1997) auch größte Stadt der Slowakei erfüllt diese Rolle seit 1993, doch auch in der Vergangenheit hatte die Stadt eine hohe Bedeutung in räumlicher, sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht.<sup>272</sup> In vielen Bereichen nimmt die Stadt eine Vorreiter- bzw. Vorbildfunktion für die anderen Städte in der Slowakischen Republik ein, z.B. bei der Infrastrukturausstattung, Wahrnehmung regionaler Kooperationen und internationaler Kontakte, Lokalisation von (Auslands-)Investitionen. Dies geschieht sicherlich nicht zuletzt durch den Sitz vieler Zentralorgane in der Hauptstadt der Slowakei.

Die derzeitige Situation der Selbstverwaltungslegislative in Bratislava ist noch unbefriedigend, da die Stadt als Hauptstadt und als Gebiet, in dem immerhin 35 % des BIP der gesamten Slowakei erwirtschaftet werden, keinerlei Sonderrechte besitzt. Die parallele Existenz von Staatsverwaltung und Selbstverwaltung bei fehlender regionaler Ebene beeinflusst die Entwicklungskoordination negativ; vielfach kommt es zu Kompetenzproblemen. Neben einer fehlenden regionalen Verwaltungsebene stellt die Unterteilung in 17 weitgehend selbstverwaltete Stadtbezirke mit weitgehenden Befugnissen das größte Problem für die Entwicklung einer Gesamtstrategie für die Stadt Bratislava dar. Ergebnis der Kompetenzstreitigkeiten ist eine Standardsenkung der überlokalen Infrastruktur und Ausstattung, Schwächung der zentralen Stadtteile, sowie teilweiser Verfall des Stadtbildes. Gleichzeitig

<sup>271</sup> Die schriftlichen Ausführungen der am Projekt beteiligten Städte, die im folgenden dargestellt sind, wurden inhaltlich möglichst wenig verändert und lediglich stark komprimiert und formal bzw. stilistisch angeglichen. Da gerade die Situationsanalyse auch für die vorliegende Arbeit ein näheres Kennenlernen des Untersuchungsobjekts bezweckt, wurden noch einige wenige Ergänzungen der Daten vorgenommen.

<sup>272</sup> Die statistischen Daten wurden aus der Strukturanalyse für die Stadt Bratislava im Rahmen des INTERREG-Projektes übernommen, die sich auf folgende Quellen stützt: STATISTISCHES AMT DER KREISVERWALTUNG DER SR IN BRATISLAVA (1998): Statistisches Jahrbuch der Hauptstadt der SR Bratislava; DIE HAUPTSTADT DER SLOWAKISCHEN REPUBLIK BRATISLAVA (1996): Probleme und Vorhaben der Hauptstadt der SR Bratislava; KREISAMT DER SR IN BRATISLAVA (1998): Analyse der Wirtschafts- und Sozialentwicklung des Kreises Bratislava.

trägt die Entwicklung vor allem im Finanzsektor (Banken und Versicherungen) jedoch auch wesentlich zur Verbesserung des äußeren Erscheinungsbildes des Stadtzentrums bei. Die Errichtung von repräsentativen Verwaltungsgebäuden und Sanierung prägen das neue Stadtbild.

Als Hauptstadt im Grenzgebiet zur EU steht die Stadt einer Vielzahl ganz spezieller Probleme gegenüber. Die Stadt ist sehr stark in das Länder-Viereck Győr/Ungarn, Wien/Österreich und Brno/Tschechische Republik eingebunden. Hinsichtlich der breiteren regionalen und überregionalen Beziehungen wird für die wirtschaftliche Entwicklung von Bratislava der Kontakt zur Region Wien bestimmend sein.

### **Verkehrs- und Technische Infrastruktur**

Bratislava liegt hinsichtlich der geplanten europäischen Transportkorridore, die die schnelle Erreichbarkeit konzentrierter europäischer Märkte gewährleisten sollen, in der II. Erreichbarkeitszone (Isochrone unter 8 Stunden). Trotz der relativ guten überregionalen Anbindung durch die Autobahnen D2, D61, die die Anbindung an die internationalen Routen E65 und E75 sicherstellen, gibt es jedoch Probleme hinsichtlich der Verkehrs-Infrastruktur. Neben dem ÖPNV ist vor allem auch das Straßenverkehrsnetz durch den überaus hohen Zuwachs an PKWs und LKWs innerhalb der letzten 10 Jahre stark überlastet. Damit einher gehen auch ökologische Probleme, Mangel an Parkplätzen und nicht zuletzt eine Imagebeeinträchtigung.

Positiv zu werten ist der recht gut ausgebaute Flugplatz M.R.Š. in Bratislava-Ivanka, der auch als Ersatzflughafen für Wien, Brno und Prag dient. Allerdings ist der Flughafen Wien-Schwechat nur 35 km entfernt und die anhaltend ungeklärte Stellung des Luftverkehrs im Transportsystem der Slowakei hat eine Stagnation im Bereich der Luftverkehrsdienstleistungen zur Folge, was einen Imageverlust des Flughafens als internationalem Flugkorridor nach sich zieht.

Die internationale Wasserstraße Main-Donau gewährleistet die Verbindung zwischen Schwarzem Meer und Nordsee; als einer der Donauhäfen beteiligt sich Bratislava an der internationalen Verteilung des kombinierten Transitverkehrs. Die sonstige technische Infrastruktur der Bereiche Energieversorgung, Telekommunikation, Mobilfunknetz usw. ist sehr gut ausgebaut. Alle Zentralorgane der Telekommunikation sind in Bratislava ansässig.

### **Soziale Infrastruktur**

Die Versorgung der Einwohner mit sonstigen Einrichtungen der sozialen Infrastruktur (z.B. Gesundheitsfürsorge, Sozialfürsorge) ist gesichert. Bezüglich der Einwohnerzahlen lässt sich seit 1980 ein kontinuierlicher Bevölkerungsrückgang feststellen; dieser resultiert vorwiegend aus dem Rückgang der Geburtenrate.

Die Funktion Bratislavas als Bildungszentrum der Slowakei äußert sich nicht nur in der Anzahl der Hochschulen (5 Hochschulen, 24 Fakultäten, ca. 42.000 Studenten), sondern auch in der Verknüpfung mit Forschungsinstituten (10.458 Mitarbeiter, d.h. 5,2% der Angestellten) und dem für slowakische Verhältnisse hohen Bildungsgrad der Einwohner. 21,9 % der Einwohner haben einen Hochschulabschluss, 32,1 % der Einwohner einen Mittelschulabschluss und 20,3% eine abgeschlossene Lehre. Das künftige Ausmaß und die Struktur der Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften hängt von der Formierung der Wirtschaftsstruktur Bratislavas aber auch der Gesamtwirtschaft der Slowakei ab. Zukünftig ist eine Förderung der Stabilisierung und Weiterentwicklung des Hochschulwesens in Bratislava notwendig, um seine Bedeutung als bestimmenden Impulsfaktor für die weitere Entwicklung nicht nur der Stadt, sondern auch des breiteren regionalen Umfeldes und des Landes zu erhalten.

Die Versorgung der Einwohner Bratislava mit Dienstleistungen des Gesundheitswesens ist durch die Einrichtungen der primären Gesundheitsfürsorge in staatlichen und nichtstaatlichen Einrichtungen und in Verbindung mit den sekundären bzw. nachfolgenden Einrichtungen der Gesundheitsfürsorge gewährleistet. Insgesamt gibt es 5.690 Betten in 13 Krankenhäusern und 17 Polikliniken. Allerdings verschlechtert sich der Gesundheitszustand der Bevölkerung durch eine Verschlechterung der Umweltbedingungen.

### **Wohnungswesen**

Bezüglich der Versorgung mit Wohnraum lässt sich ein Defizit vor allem größerer Wohnungen ausmachen. Schätzungsweise besteht ein Mangel an ca. 20.000 Wohnungen. Gerade im öffentlichen Wohnungsbau ist ein starker Rückgang der Aktivitäten festzustellen, der durch erhöhte private Wohnbauaktivität nicht aufgefangen wird. So wurden 1980 6.800 Wohnungen fertiggestellt, 1991 1.480, 1992 nur 250, und 1997 777. Dabei veränderte sich jedoch die Eigentumsstruktur:

**Tab. 15 Veränderung der Eigentumsstruktur im Wohnungsbau in Bratislava 92-97**

Jahr	öffentlicher Sektor (Gemeinde- und Staatseigentum)	Genossenschaftseigentum	Privateigentum
1992	624	892	85
1997	132	157	488

Quelle: Statistisches Jahrbuch der SR Bratislava, 1998; Struktur-, Stärken- und Schwächenanalyse für die Stadt Bratislava im Rahmen des INTERREG-Projektes, S. 9

Vor allem an größeren Wohnungen mit vier und mehr Zimmern mangelt es. Dieser Wohnungsmangel wird u.a. durch die Umnutzung von Wohnraum gerade im Stadtzentrum für gewerbliche Zwecke verursacht. Gleichzeitig ist eine Erhöhung der Wohnqualität in großem Maßstab notwendig. Heute stellen besonders die in der Zeit des Aufbaus Bratislavas zur Industriestadt entstandenen Plattenbausiedlungen mit unzureichender sozialer Infrastruktur ein großes Problem der Stadtentwicklung dar. Derzeit läuft ein massiver Suburbanisierungsprozess in attraktive Wohnstandorte in der Umgebung der Stadt ab, welcher zuvor nicht möglich war.

## Arbeitsmarkt

Das Arbeitsplatzangebot in Bratislava geht weit über das Arbeitskräfteangebot hinaus. Rund 180.000 Menschen halten sich täglich über die Dauerbevölkerung hinaus in Bratislava auf. Damit verbunden ist vor allem ein sehr hohes Verkehrsaufkommen durch Berufspendler. Rund 5.000 Personen pendeln zur Arbeit nach Österreich aus.

Die Entwicklung von einer ehemals industriell geprägten Stadt hin zu einem Dienstleistungszentrum (vor allem mit einer Konzentration von Verkehrs-, Kommunikations-, Finanzdienstleistungen, Versicherungen, usw.) vollzog sich relativ dramatisch innerhalb weniger Jahre. 76 % der Beschäftigten arbeiten heute im tertiären Sektor, nur noch 23 % im produzierenden Gewerbe.

**Tab. 16 Beschäftigte nach Wirtschaftssektoren in Bratislava im Jahr 1997**

1. Sektor	1.910	0,6%
2. Sektor	75.143	23,6 %
3. Sektor	240.699	75,8%

Quelle: Statistisches Jahrbuch der SR Bratislava, 1998; Struktur-, Stärken- und Schwächenanalyse für die Stadt Bratislava im Rahmen des INTERREG-Projektes, S. 10

Insbesondere die Gastronomie und die Hotellerie haben sich sehr gut entwickelt (ca. 11 % der Beschäftigten) und in der letzten Zeit ist eine starke Einzelhandelskonzentration abgeentstanden. Gleichzeitig formieren sich auch weiterhin neue Bereiche spezialisierter unternehmens- und produktionsnaher Dienstleistungen.

Zum 31.12.1997 waren auf dem Gebiet von Bratislava 202.109 Personen beschäftigt (ca. 40.000 Beschäftigte in Kleinunternehmen von unter 24 Beschäftigten inbegriffen). Der Durchschnittslohn lag bei 12.607 SKK (Frauen 10.835 SKK). Die Arbeitslosenrate in der Stadt lag 1997 bei 3,52 % und damit auf sehr niedrigem Niveau.

## Wirtschaftsstruktur

Fast alle Wirtschaftsbereiche sind in Bratislava vertreten. Im Bereich der produzierenden Industrie dominieren der Energiesektor und die chemische Industrie. Es ergibt sich folgende Struktur:

**Tab. 17 Anzahl der Beschäftigten in der produzierenden Industrie  
(18,1 % der Gesamtbeschäftigten) in Bratislava (in %)**

Energie / Gas / Wasser	25,8
Chemische Industrie, Kautschukverarbeitung, Raffinerien	23,3
Lebensmittelindustrie	15,9
Maschinenbau und elektronische Industrie	14,9
Textil- / Bekleidungsindustrie	10,8
Polygraphie	9,3

Quelle: Statistisches Jahrbuch der SR Bratislava, 1998; Struktur-, Stärken- und Schwächenanalyse für die Stadt Bratislava im Rahmen des INTERREG-Projektes, S. 12

Die Größenstruktur der in Bratislava ansässigen 254 Industrieunternehmen mit über 25 Beschäftigten verteilt sich folgendermaßen:

**Tab. 18 Betriebsgrößenstruktur der Industriebetriebe in Bratislava**

Betriebsgröße	Anzahl der Betriebe
zwischen 25 und 500 Beschäftigte	232
zwischen 501 und 2.500 Beschäftigte	15
zwischen 2501 und 5000 Beschäftigte	5
mehr als 5001 Beschäftigte	2

Quelle: Statistisches Jahrbuch der SR Bratislava, 1998; Struktur-, Stärken- und Schwächenanalyse für die Stadt Bratislava im Rahmen des INTERREG-Projektes, S. 12

In Bratislava sind drei Energieunternehmen von landesübergreifender Bedeutung ansässig (Slowakische Kraftwerke, Slowakische Gasindustrie, Westslowakische Energiewerke). Einen bedeutenden Anteil an der Wirtschaftsbasis der Stadt haben die Raffinerie (Slovnaft a.s.), die chemische Industrie (Istrochem a.s.) und Gummiindustrie (A.G. Matadorex, Matadoroll und Matadorfix GmbH).

Zu den wichtigsten Industrieunternehmen zählen u.a. die Volkswagen Bratislava GmbH, die Bratislavské automobilové závody A.G., Hydronika Bratislava a.s. und Strojárne potravinárskeho priemyslu a.s. Neben der Automobilindustrie hat auch die chemische Industrie, die Druckereiindustrie (Danubiaprint s.r.o., Slovenská Grafia a.s., Concordia s.r.o, die Buchdruckerei Svornost und Bratislavské tlačiarne a.s.) und die Lebensmittelindustrie (SIT a.s., Palma-Tumys a.s., Jacobs Suchard Figaro a.s., Kabát s.r.o., Rajo a.s., Vinoprodukt a.s.) eine wichtige Stellung.

Gegenwärtig ist der Trend zur Auslagerung der Produktionstätigkeiten aus den bestehenden Industriegebieten festzustellen. Hier müssen neue Gewerbeflächen ausgewiesen werden. Ungeklärte Eigentumsfragen verhindern oftmals jedoch weitere Investitionen. In der Slowakei gilt das sog. ungarische Erbgesetz, d. h. Grundeigentum wird auf eine (gegebenenfalls) Vielzahl von Erben verteilt (ähnlich der Realteilung bäuerlichen Grundbesitzes in Deutschland). Die Ermittlung der rechtmäßigen Eigentümer gestaltet sich oftmals sehr langwierig, doch kann die Stadt das Tempo der Gerichtsentscheidung kaum beeinflussen.

## **Handel und Dienstleistungen**

Rund 10,6 % der Beschäftigten sind in Handel, Gastronomie und Hotellerie tätig. Schon 1991 wurden im Rahmen der Kleinen Privatisierung die Möglichkeiten für privates Engagement geschaffen. In letzter Zeit ist der Trend von einer „atomisierten“ Struktur des Einzelhandels hin zu einer Konzentration zu bemerken. Gerade bei der Ansiedlung neuer Handelseinrichtungen muss die lokale Nachfrage nun genauer untersucht werden, denn in einigen Bereichen ist schon ein gewisser Sättigungsgrad erreicht.

Der Dienstleistungssektor durchläuft derzeit tiefe Strukturveränderungen aufgrund der Liberalisierungs- und Deregulierungsmaßnahmen einerseits aber auch aufgrund der Einfüh-

rung neuer Informationstechnologien und anderer marktbeeinflussender Faktoren. Insbesondere formieren sich produktionsnahe Dienstleistungen, die spezialisierte, auf die Unternehmen gerichtete Dienstleistungen anbieten. Große Wachstumsdynamik weisen auch die Dienstleistungen im Bereich der Immobilienvermietung, der Steuerberatung und der Ingenieurs- und Werbetätigkeiten auf.

Einen Rückgang verzeichnen lediglich die kommunalen Dienstleistungen; in diesem Bereich etablierten sich nach 1989 entsprechende Angebote im Privatsektor. Allerdings ist es bis heute nicht gelungen, die ehemals kommunalen Dienstleistungen in einen effektiven, marktorientierten Mechanismus zu transformieren; die Qualität und die Breite des Angebots sind bis heute unzureichend.

Dem Tourismusbereich werden hinsichtlich der geschichtlich-kulturellen Tradition, der gesellschaftlich-kulturellen und nationalen und internationalen Geschäftsveranstaltungen gute Voraussetzungen attestiert.

### **Umwelt**

Die Umweltsituation ist von unzureichender Qualität. Trotz verschiedener Maßnahmen gibt es überdurchschnittlich hohe Emissionswerte aus Verkehr, Produktion, Energiegewinnung und Landwirtschaft. Auch die Lärmbelastung ist sehr hoch. Viele Industriekomplexe haben ihren Standort in der Nähe von Wasserschutzzonen und Wohngebieten. Schrittweise kommt es allerdings zu einer räumlichen Dekonzentration der Betriebe. Jedoch wird bei Investitionen der Aspekt Umwelt oft nur wenig in die Überlegungen mit einbezogen.

### **Image**

Das Image der Stadt wird durch viele positive Gegebenheiten, wie z.B. die Lage der Stadt an der Donau, die Grenzlage zu den EU-Staaten, die Vielzahl historischer Denkmäler, die günstige verkehrliche Erreichbarkeit, die gastfreundliche Bevölkerung, die neu sanierte Altstadt und die wirtschaftliche Leistungskraft geprägt. Negativ dagegen wirkt sich die recht hohe Kriminalitätsrate auf, die vor allem ausländische Touristen abschreckt. 1997 gab es in der Stadt 19.464 Delikte, insbesondere Eigentumsdelikte (Diebstahl, PKW-Diebstahl, Einbrüche) und Gewaltkriminalität.

#### **7.2.1.2 Stärken- und Schwächenanalyse der Stadt Bratislava**

Bei der Bewertung der aktuellen Status-quo Situation im Rahmen von Untersuchungen zur Stadt- und Regionalentwicklung kommt der Stärken-/Schwächenanalyse eine hohe Bedeutung zu. Für eine objektive Bewertung von Chancen und Risikofaktoren von Kommunen und Regionen ist es notwendig, einen Vergleich zu anderen, als Vergleichsstandorte geeigneten Referenzbeispielen herzustellen – also zu Regionen oder Gemeinden mit ähnlich gelagerten Problemen und vergleichbaren Strukturen. Im Rahmen des INTERREG-II C Projektes bot es sich an, die anderen am Projekt beteiligten Städte mit zum Vergleich he-



ranzuziehen. Bratislava nimmt als Hauptstadt jedoch völlig andere Funktionen wahr; hier bietet sich z.B. eher Ljubljana in Slowenien als weitere Hauptstadt an, die mit der Situation in Bratislava in Teilen vergleichbar ist. Weiterhin darf bei der Erarbeitung der Stärken-/Schwächen-Analyse die Einbindung und Berücksichtigung der Meinungen kommunaler Entscheidungsträger, regionaler Experten und Betroffener nicht fehlen, um so auch ein Bild über die allgemeine Stimmungslage zu erhalten. Die Darstellungen sind aus Platzgründen in tabellarischer Form auf den Seiten 110-111 komprimiert.

Fasst man die wesentlichen **Hemmfaktoren** der Stadtentwicklung Bratislavas zusammen, so sind dies:

- Der organisatorische Aufbau und die Kompetenzverteilung der Stadtverwaltung mit ihren weitgehend selbständigen Stadtbezirken,
- die sozialen Problemsituationen in den Plattenbausiedlungen,
- die Umweltprobleme, hervorgerufen durch den Aufbau eines industriellen Sektors in der Stadt Bratislava, und
- die Großinfrastruktureinrichtungen (Petrochemisches Werk, Flughafen) innerhalb des Stadtgebietes, die eine siedlungsstrukturelle Entwicklung behindern.

#### **7.2.1.3 Fazit zur Erarbeitung der Situations-, Stärken-/Schwächenanalyse der Stadt Bratislava**

Bei der Erarbeitung der Situationsanalyse der Stadt Bratislava konnten sich die Projektteilnehmer zum Großteil auf bereits vorhandene Studien, die teilweise auch schon in einem Stadtentwicklungskonzept zusammengefasst sind, stützen. Die beiden Vertreter der Universität Bratislava und der Mitarbeiter der Stadtverwaltung übernahmen gemeinsam die Ausarbeitung. Hinzugezogen wurden dabei die Darstellungen aus der Studie für Bayreuth. Auf ausführliche Detailstudien wurde verzichtet zugunsten eines möglichst breiten, viele Themenbereiche umfassenden Überblicks über die Situation in Bratislava. Die Bewertung im Rahmen der Stärken-/Schwächenanalyse erfolgte ebenfalls innerhalb dieses Teams.

Als Faktoren mit besonders hohem Einfluss auf den Charakter der Stadt wird neben den infrastrukturellen Gegebenheiten, der geographischen Lage und der sozialökonomischen Struktur besonders auf die notwendigen Veränderungen im Funktionsmechanismus der Stadt verwiesen. Hier gibt es erhebliche Konflikte im Bereich der Kompetenzen von Bezirk und Stadt (als eine Art Bezirkskonglomerat). Hinzu kommen die Sonderfunktionen, die Bratislava als Landeshauptstadt kennzeichnen.

**Tab. 19 Stärken- und Schwächenanalyse der Stadt Bratislava**

<b>Technische Infrastruktur</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausreichende Dichte von Autobahnkreuzen mit Anschluss an die Transformationsknoten,</li> <li>• relativ dichtes Straßennetz,</li> <li>• gut ausgebaute Bahnstrecken in Richtung Tschechische Republik und Ungarn,</li> <li>• Donau als gut ausgebaute Wasserstraße für den Personen-, Last- und Transitverkehr,</li> <li>• günstige Lage des Flughafens Bratislava innerhalb der Region Bratislava-Wien-Győr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenige internationale Grenzübergänge in die EU mit niedriger Durchlässigkeit,</li> <li>• Überlastung des Kommunikationssystems,</li> <li>• Überlastung des ÖPNV,</li> <li>• nicht gelöste Parkprobleme,</li> <li>• Kapazitätsmangel im Bahnverkehr für Personen – und Frachtverkehr,</li> <li>• nur indirekte Anbindung des Flughafens an das Autobahn- bzw. Straßenverkehrsnetz.</li> </ul>
<b>Bevölkerungsstruktur</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptstadtfunktionen und daher 11,5% der Gesamtbevölkerung der slowakischen Republik in der Region Bratislava,</li> <li>• günstige Altersstruktur, hohe Erwerbstätigkeit,</li> <li>• günstige Bildungsstruktur,</li> <li>• Multiethnizität.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschlechterung der Altersstruktur vorhersehbar,</li> <li>• steigende Tendenz von sozialpathologischen Erscheinungen,</li> <li>• geschwächte Sozialkontrolle,</li> <li>• unterentwickelter Wohnungsmarkt.</li> </ul>
<b>Bildung und Wissenschaft</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Erreichbarkeit europäischer Forschungs- und Entwicklungszentren Europas,</li> <li>• Konzentration der F&amp;E-Kapazitäten im Kreis Bratislava ; günstige Bedingungen für den Erkenntnistransfer und von „high-technology“ in die Wirtschaft der slowakischen Republik,</li> <li>• Wissenschaftspark innerhalb eines technischen Zentrums in Planung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende institutionelle F&amp;E-Koordinationsformen,</li> <li>• Mangel an Institutionen/Organisationen der Forschungsförderung und des Know-how-Transfers,</li> <li>• niedriger prozentueller Kostenanteil der Forschung am BIP (1997: 1,12%)</li> </ul>
<b>Arbeitsmarktsituation</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Bevölkerungsanteil erwerbsfähig,</li> <li>• günstige Bildungsstruktur,</li> <li>• kein Anstieg der Arbeitslosigkeit während der Wirtschaftstransformation 1992-1997,</li> <li>• relativ attraktives Lohnniveau im Vergleich zu anderen Regionen der slowakischen Republik,</li> <li>• hohe Konzentration von kulturellen, Forschungs- und gesellschaftlichen Institutionen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückgang der Arbeitsmöglichkeiten für hochqualifizierte Arbeitskräfte,</li> <li>• hohe Einkommensdifferenzierung,</li> <li>• niedriges Lohnniveau im Vergleich zu den angrenzenden entwickelten Regionen (v.a. Österreich),</li> <li>• Wirtschaftsmigration aus der Region Bratislava nach Österreich.</li> </ul>

Fortsetzung Tab. 19 Stärken- und Schwächenanalyse der Stadt Bratislava

<b>Wirtschaft</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkehrsknotenpunkt,</li> <li>• Standort großer internationaler Betriebe,</li> <li>• Konzentration von Institutionen aus dem Finanz-, Schul- und Versicherungsbereich,</li> <li>• hohe Konzentration von Auslandsinvestitionen,</li> <li>• hohe Wertschöpfung der ansässigen Unternehmen,</li> <li>• hohe Exportleistung der lokalen Unternehmen,</li> <li>• relativ hoher Anteil an KMU,</li> <li>• polifunktionale Wirtschaftsbasis mit katalytischem Effekt auf in- und ausländische Investitionen,</li> <li>• starke Bedeutung des Dienstleistungssektors,</li> <li>• Wissenschaftspark in Vorbereitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenige internat. Grenzübergänge in die EU,</li> <li>• Einbrüche im Bereich der elektrotechnischen und Elektroindustrie,</li> <li>• Veränderungsprozesse in der Basisindustrie (Energie, Chemische Industrie) sehr langsam,</li> <li>• Reduktion des Ausmaßes der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten durch die Auflösung von F&amp;E-Abteilungen der Großbetriebe im Rahmen der Transformation; noch ungenügende Nutzung der Hochschulkapazitäten im Bereich der angewandten Forschung;</li> <li>• Brain-Drain ins Ausland,</li> <li>• fehlender institutionaler Forschungstransfer in den Produktionssektor.</li> </ul>
<b>Einzelhandels- und Dienstleistungszentralität</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiefe Strukturveränderungen aufgrund der Liberalisierungs- und Deregulierungsmaßnahmen</li> <li>• hohes Wachstum in der Immobilien-, Ingenieurs- und Werbebranche,</li> <li>• zentrale Stellung als Finanzdienstleistungszentrum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückgang kommunaler Dienstleistungen, der noch nicht durch ein effektives marktorientiertes System ersetzt wurde,</li> <li>• Nachholbedarf im Einzelhandelsangebot</li> </ul>
<b>Lebensqualität (Wohnen, Freizeit und Kultur)</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Lage der interregionalen Dimension im europäischen Kontext und die Lage in der regionalen Dimension im mitteleuropäischen Kontext,</li> <li>• attraktives Natur- und Landschaftspotential, historische Landschaftsstrukturen,</li> <li>• Projekte zur Errichtung von Grünschutzzoneen,</li> <li>• verschiedene Umweltschutzprojekte,</li> <li>• wachsende Identifikation der Einwohner mit ihrer Stadt,</li> <li>• neu erwecktes Demokratieverständnis durch die Bürgervereine,</li> <li>• hohes kulturelles Angebot.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Anbindung ans österreichische Autobahnnetz,</li> <li>• fehlende Kanalisation in den Randgebieten,</li> <li>• fehlende Gebietsnutzungsbeschränkungen für Betriebe,</li> <li>• mangelhaft entwickelter Wohnungsmarkt und Fördersysteme für die Wohnungspolitik,</li> <li>• ungünstige Wohnbebauung (Hochgeschosswohnbau),</li> <li>• große Industriekomplexe in ungünstiger Lage,</li> <li>• schlechte Umweltqualität in vielen Stadtbezirken,</li> <li>• niedriges Engagement der Einwohner bei Umweltprojekten,</li> <li>• kein aktueller Raumordnungsplan, Konflikte zwischen Raumentwicklung und Schutzgebieten,</li> <li>• Spannungen zwischen Staatsverwaltung und Selbstverwaltung.</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung, 2001 nach Interreg-Projektunterlagen

## **7.2.2 Darstellung ausgewählter Aspekte der Situations- und Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Maribor**

### **7.2.2.1 Situationsanalyse der Stadt Maribor**

Die Stadt Maribor ist der historische, kulturelle und regionale Mittelpunkt Nordost-Sloweniens, in deren engerem Einzugsbereich ca. 350.000 Menschen leben.<sup>273</sup> Es ist die zweitgrößte Stadt des Landes, ausgestattet mit bedeutenden Regionalfunktionen (Universitäts- und Hochschulzentrum, Regionalkrankenhaus, kulturelle Institutionen, Verwaltungsfunktionen und Informationstätigkeiten) und gesellschaftlicher sowie technischer Infrastruktur.

#### **Lage und Verkehrsanbindung**

Die Stadt liegt am Knotenpunkt dreier Landschaftseinheiten, an der Kreuzung internationaler und regionaler Verkehrswege. In der ökonomischen Geschichte der Stadt war die Verkehrslage schon mehrmals von herausragender Bedeutung – so z.B. in den Anfängen der Industrialisierung, im Handel mit Agrarprodukten (Wein und Obst) und bei der Entwicklung der technischen Infrastruktur.

Die Lage Maribors in Slowenien ist sehr spezifisch; das Hinterland der Stadt ist meistens landwirtschaftlich geprägt und weniger entwickelt. In der Vergangenheit trieben die zahlreichen und billigen Arbeitskräfte, die aus dem überbevölkerten ländlichen Raum kamen, in hohem Maße die industrielle Entwicklung an. Heute bedeuten die vielen Arbeiter-Bauernbetriebe ein Hemmnis für schnelleren Fortschritt. Im Hinterland Maribors ist die Bedeutung der Landwirtschaft immer noch überdurchschnittlich groß und die sozioökonomische Struktur der Bevölkerung ist weniger städtisch geprägt. In den 90er Jahren ist für Slowenien eine Orientierung der wirtschaftlichen Entwicklung in Richtung Mittelmeerraum charakteristisch, die Region von Ljubljana wird immer bedeutender, der östliche Teil des Landes gerät zunehmend in Rückstand, das West-Ost-Gefälle vertieft sich immer mehr. Maribor ist dabei das „Zentrum“ des minder entwickelten und zugleich agrarischen Gebietes.

#### **Transformation**

Maribor war in den 60er und 70er Jahren ein bedeutender industrieller Mittelpunkt (eine der am meisten entwickelten Industriestädte Jugoslawiens und die größte Industriestadt Sloweniens), mit einer vielseitigen Industriestruktur und zahlreichen Industriegroßbetrieben (Textil-, Maschinen, Auto-, elektrotechnischer und chemischer Industrie). In der Übergangsphase zur Marktwirtschaft traf die Wirtschaftskrise in der zweiten Hälfte der 80-er

---

<sup>273</sup> Die statistischen Daten wurden aus der Strukturanalyse für die Stadt Maribor im Rahmen des INTERREG-Projektes übernommen, die sich auf folgende Quellen stützt: Podatki iz registra prebivalstva mestne občine Maribor za leto 1996, URBANISTIČNA ZASNOVA MESTA MARIBOR (1997): Zavod za urbanizem Maribor, Seminarske vaje STUDENTOV GEOGRAFIJE (1996): Socioekonomske značilnosti prebivalstva obmestnih naselij Maribora.

Jahre die traditionellen Industriezweige und die großen Unternehmen am härtesten. Maribors Industrie geriet wegen des Verlustes der Absatzmärkte im damaligen Jugoslawien, wegen veralteter Produktion, für den Markt uninteressanter Erzeugnisse und Kapitalmangel in eine tiefe Strukturkrise. Die einst führenden Unternehmen gingen zugrunde, die Arbeitslosigkeit ist die höchste in Slowenien und neue Arbeitsplätze werden wegen dem Mangel an Kapital und Entwicklungsinitiativen kaum geschaffen. Ein Umbruchsjahr war 1986, als sich fast alle Indikatoren der wirtschaftlichen Entwicklung verschlechterten. Im Zeitraum 1986 bis 1993 ging die Industrieproduktion um 51 % zurück.

Maribor wurde durch die Transformationsprozesse von der sozialistischen Plan- in die kapitalistische Marktwirtschaft in eine massive Krise gestürzt, mit entsprechenden Folgen für die ansässige Wirtschaft. Zwar gibt es finanzielle Unterstützung aus den Mitteln der regionalen Entwicklungspolitik und aus sozialen Transfers seitens des Staates, um die sozialen Probleme zu überwinden. Dennoch kann die Unterstützung von Außen nicht die Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten vor Ort und eigenes Engagement ersetzen, zumal die staatliche Entwicklungspolitik mehr auf die Stimulierung erfolgreicher Unternehmen ausgerichtet ist als auf die Erhaltung problematischer Unternehmen.

### **Arbeitsmarkt**

Die 90er Jahre sind von sozialen und wirtschaftlichen Krisen geprägt. Die Arbeitslosenquote liegt 1999 bei ca. 20 % der aktiven Bevölkerung. Die absolute Zahl der Arbeitslosen stieg von ca. 1200 in den achtziger Jahren auf 18.000 Personen im Jahr 1998. Es handelt sich hauptsächlich um eine strukturelle Arbeitslosigkeit, in der der Arbeitsplatzverlust insbesondere ältere und schlechter ausgebildete Arbeitskräfte betrifft (der Anteil der über 40-jährigen Langzeitarbeitslosen liegt bei ca. 75 %, der der Langzeitarbeitslosen mit Grund- und Berufsschulabschluss sogar bei über 80 %), andererseits ist ein Defizit an hochqualifizierten Arbeitskräften erkennbar. Ein Großteil der Absolventen der Universität orientiert sich nach dem Studium beruflich in Ljubljana. Wegen der sozialen Krise ist die Kaufkraft der Bevölkerung und auch die Höhe des Stadtbudgets stark gesunken. Die sozialen Disparitäten innerhalb der Stadt haben sich vergrößert, manche Stadtteile sind sozial degradierte Gebiete.

### **Bevölkerung**

Mit der Veränderung der Wirtschaftsstruktur gehen auch Veränderungen in der Bevölkerungsbilanz einher. Die Einwohnerzahl begann Ende der 80er Jahre zu sinken, und zwar aufgrund einer negativen Wanderungsbilanz; außerdem verringerte sich auch das natürliche Bevölkerungswachstum. Im Stadtgebiet lebten 1996 103.205 Einwohner, wobei sich die Einwohnerzahl von Stadt zuzüglich der wachsenden Stadtrandsiedlungen auf ca. 132.000 Einwohner beläuft. In den letzten 15 Jahren hat sich auch die demographische Struktur der Bevölkerung stark verändert. Das Durchschnittsalter im Stadtgebiet Maribor erhöhte sich von 42 (im Jahre 1971) auf 68 (im Jahre 1991); hier zeichnet sich ein deutli-

cher Suburbanisierungsprozess ab, denn in den Stadtrandsiedlungen liegt das Durchschnittsalter bei 45 Jahren, wobei in den Stadtrandsiedlungen auch ein größerer Bevölkerungsanteil Hochschulausbildung aufweist und der Anteil der Beschäftigten Bevölkerung mit 54 % ebenfalls höher liegt als im Stadtgebiet (41 %).

## Wirtschaft

Vor Sloweniens Unabhängigkeit 1991 war Maribor eines der bedeutendsten Industriezentren des früheren Jugoslawien. Die Industriestruktur war dominiert von Großbetrieben in der Schwerindustrie bzw. Metallverarbeitung mit oft mehr als 3000 Beschäftigten. Nach dem Zusammenbruch des jugoslawischen Marktes waren die meisten dieser Betriebe nicht mehr wettbewerbsfähig.

Nach dem Jahre 1994 hat sich die Wirtschaftsstruktur in der Stadt drastisch verändert. Die Zahl der kleinen und mittelgroßen Unternehmen steigt seitdem. Zu den bedeutendsten wirtschaftlichen Tätigkeiten der Stadt gehören nun der Handel und das Finanzwesen, die 50 % des BSP erwirtschaften, die Industrie dagegen nur noch rund 30 % des BSP. Hinsichtlich der Zahl der Beschäftigten ist die Industrie zwar noch immer führend, nach dem geschaffenen Einkommen führt jedoch der tertiäre Sektor.

**Tab. 20 Beschäftigte in Industrie- und Dienstleistungsbereich in Maribor 1991 und 1996**

	1991	1996
Industrie	61 %	42 %
Dienstleistungen	31 %	57 %

Quelle: Struktur-, Stärken- und Schwächenanalyse für die Stadt Maribor

Die Zahl der registrierten Wirtschaftsbranchen hat sich immens vergrößert, es steigt auch der Umfang an Aktivitäten, die der Stadt neue Einkommensquellen bringen (Veranstaltungen, Sport und Erholung, Städtetourismus, Verkehr). Die Struktur der Industrie ist allerdings noch immer traditionell und wenig wettbewerbsfähig auf den neuen Märkten. Kapital- und technologieintensive Tätigkeiten existieren in Maribor nicht, vor allem fehlt jedoch ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen (als „Zugpferd“), das der Stadt eine entsprechende Entwicklungsdynamik wiederbringen würde.

## Lebensqualität

Maribor hat trotz seiner früheren hohen Bedeutung als Industriestadt seinen Charakter als wertvoller Lebensraum erhalten, mit vielfältigen Möglichkeiten für ein kulturelles Leben und Freizeitmöglichkeiten (im Vergleich zu anderen slowenischen Städten). In städtebaulicher Hinsicht gibt es in der Stadt viele freie und extensiv genutzte Grundstücke (ehemalige Produktionsbetriebe) und auch freie Baugrundstücke, die ein spezifisches Entwicklungspotential der Stadt darstellen. Die Stadt beschäftigt sich intensiv mit der ökologischen Sanierung der Umgebung (Planung einer Kläranlage, Verlegung von Erdgasleitungen in der

Stadt, eine neue Müllhalde), mit dem Bau von Einkaufszentren, mit der Regelung der Verkehrsinfrastruktur, mit dem Bau eines Transportterminals und einer zollfreien Zone. Maribor gilt zwar einerseits als lebhafte, offene Stadt, die neben dem relativ großen kulturellen Angebot auch durch die umliegenden Weinberge, die Wälder des Pohorjegebirges (Bachern-Gebirge), das Drautal und die Kozjak- und Koban-Schluchten für Touristen attraktiv ist, andererseits haftet ihr auch das Image der alten Industriestadt an.

### 7.2.2.2 Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Maribor

In der folgenden Tab. 21 sind die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse dargestellt, in der erfassten Strukturen und Prozesse einer Bewertung unterzogen wurden.

**Tab. 21 Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Maribor**

<b>Bevölkerung und Arbeitsmarkt</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter,</li> <li>• große Bevölkerungskonzentration und großes Hinterland,</li> <li>• gute Fremdsprachenkenntnisse der Einwohner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückgang der Arbeitsmöglichkeiten für hochqualifizierte Arbeitskräfte – Abwanderung,</li> <li>• strukturelle Arbeitslosigkeit,</li> <li>• wenig Engagement und Eigeninitiative der Arbeitslosen,</li> <li>• geringe Kaufkraft der Bevölkerung.</li> </ul>
<b>Wirtschaft</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Verkehrsanbindung; Nähe zu Österreich,</li> <li>• Konzentration von Institutionen aus dem Finanz-, Schul- und Versicherungsbereich,</li> <li>• Universitätsstandort,</li> <li>• Bedeutungsgewinn und breite Basis des Dienstleistungssektors</li> <li>• Handelszentrum,</li> <li>• Brückenfunktion zum Balkan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image als Industriestadt,</li> <li>• Einbrüche im Bereich der Großindustrie,</li> <li>• veraltete, wenig wettbewerbsfähige Industrie,</li> <li>• kaum Neuansiedlungen,</li> <li>• geringer Anteil an KMUs,</li> <li>• ungenügende Nutzung der Hochschulkapazitäten im Bereich der angewandten Forschung; Brain-Drain ins Ausland,</li> <li>• fehlender institutionalisierter Forschungstransfer in den Produktionssektor,</li> <li>• fehlenden lokale Entwicklungsinitiativen.</li> </ul>
<b>Einzelhandels- und Dienstleistungszentralität</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Stellung in den tertiären Wirtschaftsbereichen</li> <li>• Konzentration zentraler Funktionen von regionaler Bedeutung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‚Überbesatz‘ im Einzelhandelsangebot,</li> <li>• Nähe zu den Konkurrenzstädten Graz und Zagreb.</li> </ul>
<b>Lebensqualität (Wohnen, Freizeit und Kultur)</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktives Landschaftspotential, (Pohorje-Gebirge, Drautal, Kozjak- und Koban-Schluchten),</li> <li>• „natürlicher“ und historischer Mittelpunkt in Nordost-Slowenien,</li> <li>• gut entwickelte soziale und techn. Infrastruktur,</li> <li>• großes Angebot an Baugrundstücken,</li> <li>• vielfältiges touristisches und kulturelles Angebot.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negatives Image der Stadt als Industriestadt,</li> <li>• soziale Disparitäten und degradierte Flächen innerhalb der Stadt,</li> <li>• marginale Stellung als Entwicklungszentrum (der Schwerpunkt der Entwicklung Sloweniens liegt im westlichen Landesteil).</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach INTERREG-Projektunterlagen

### **7.2.2.3 Fazit zur Erarbeitung der Situations-, Stärken-/Schwächenanalyse der Stadt Maribor**

Die Ausführungen zur Situations-, und Stärken-/Schwächenanalyse wurden in Eigenregie durch den Projektpartner an der Universität Maribor erstellt. In knapper Form wurden die wesentlichen Strukturen und Entwicklungen der Stadt dargestellt. Dabei konnte teilweise auf die Studie „Maribor morgen“ aus dem Jahr 1992 aufgebaut werden, in der Situation, Stärken und Schwächen der Stadt dargestellt wurden. Im Mittelpunkt der Ausführungen für das INTERREG-Projekt stehen die Folgen der wirtschaftliche Krise, die sich nach dem Wegfall der ehemaligen Märkte vollzog, und die nun durch neue Potentiale im Tertiärsektor (insbes. Handel und Finanzwesen) teilweise aufgefangen werden. Maribors Entwicklungsvorteile und –defizite werden insbesondere vor dem Hintergrund der Entwicklungen auf staatlicher und regionaler Ebene betrachtet. Eine Rücksprache mit lokalen Entscheidungsträgern erfolgte nicht.

### **7.2.3 Darstellung ausgewählter Aspekte der Situations- und Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Pécs**

#### **7.2.3.1 Situationsanalyse der Stadt Pécs**

Pécs – mit 160.000 Einwohnern die fünftgrößte Stadt Ungarns – ist das kulturelle, wirtschaftliche sowie Bildungs- und Verwaltungszentrum in der südtransdanubischen Region.<sup>274</sup> Die Stadt hat eine lange kulturelle Geschichte; die Entwicklung zur Industriestadt begann mit dem Kohlebergbau und der Uranerzförderung nach dem zweiten Weltkrieg. Mit der Stilllegung der Abbaugebiete setzte eine massive Umstrukturierung der Wirtschaft ein, die seit der politischen Wende zu großen Teilen durch ausländische Kapitalinvestitionen bzw. Betriebsansiedlungen vonstatten geht.

#### **Lage und Verkehrsanbindung**

Die durch die Stadt führende Hauptstraße Nr. 6 verbindet die Stadt nach Norden mit Budapest (198 km) und nach Süden mit Zagreb. Diese Straßenverbindung bedarf aber eines dringenden Ausbaus. Es verkehren auch 5 Intercity- und 4 Eilzugpaare, die Pécs und Budapest verbinden.

Einen weiteren Entwicklungsimpuls erhofft man sich durch die Ausweisung des „Helsinki 5 C – Korridors“ des Europäischen Raumordnungskonzeptes, der von Helsinki über Pécs bis zur Adria führt. In diesem Zusammenhang ist der Ausbau der Nord-Süd-Verkehrsverbindungen sichergestellt. Allerdings gibt es bisher keine konkreten Pläne für eine Ost-West-Verbindung. Pécs Lage in Südungarn ist südlich von Kaposvár quasi abgeschnitten von Kontakten nach Österreich und Slowenien im Westen bzw. Szeged im Osten. Die

<sup>274</sup> Die statistischen Daten wurden aus der Strukturanalyse für die Stadt Pécs im Rahmen des INTERREG-Projektes übernommen, die sich auf folgende Quellen stützt: STATISTISCHES AMT DES KOMITATS BARANYA (1998); Statistisches Jahrbuch des Komitats Baranya 1997; HORVÁTH, GY. ET AL. (1995): Pécs városfejlesztési koncepciója.



weitere Entwicklung der Stadt wird demnach vorrangig in Richtung Süden ausgerichtet sein, da mit Kaposvár nördlich der Stadt ein Konkurrenzstandort mit starken wirtschaftlichen Funktionen vorhanden ist.

Einen regionalen Verkehrsflugplatz gibt es in Pécs derzeit nicht; es bestehen aber seit längerem Planungen, den Sportflugplatz mithilfe ausländischer Investoren nahe der Stadt auszubauen.

## **Bevölkerung**

Die Altersstruktur der rund 160.000 Einwohner ist recht günstig, was nicht zuletzt an dem hohen Anteil von Studenten liegt, die die Pécs-Universität besuchen; auch der Anteil an Einwohnern mit Hochschulabschluss (15 %) liegt über dem Landesdurchschnitt. Überdurchschnittlich hoch sind die Fremdsprachenkenntnisse der Bevölkerung – zum einen aufgrund der günstigen Bildungsstruktur, zum anderen aber auch aufgrund der vielen Nationalitäten, die in der Region angesiedelt sind. 19 % der Einwohner beherrschen eine Fremdsprache; meist Deutsch oder Englisch.

In den letzten Jahren konzentriert sich die Komitatsbevölkerung immer stärker auf den Komitatssitz. Lebten 1980 noch 39 % der Komitatsbevölkerung in Pécs, waren es Ende 1993 schon 41,3 %. Dennoch geht die Bevölkerung insgesamt in den letzten Jahren zurück. Als ein Faktor neben demographischen Entwicklungen gilt die Abwanderung junger qualifizierter Arbeitskräfte in das Wirtschaftszentrum Budapest. Die Alterung der Bevölkerung entspricht dem Landestrend.

## **Bildung**

Das Bildungsniveau der Einwohner in Pécs ist relativ hoch; der Anteil der Bevölkerung mit Realschul- oder Gymnasialabschluss liegt über dem Landesdurchschnitt; ebenso der Anteil der aktiv Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss (17,4 %).

Pécs gilt auch heute als eine der wichtigsten Hochschulstandorte in Ungarn. Aufgrund der wechselvollen Entwicklung der Pécs-Universität mit zahlreichen Umstrukturierungen war der Studentenanteil zwar etwas rückläufig, doch gibt es noch rund 10.000 Studenten in der Stadt. Diese Anzahl erscheint im Vergleich zu den österreichischen Hochschulstädten, wie z.B. Graz, Innsbruck oder Linz eher gering. Auch wird das Forschungs- und Entwicklungspotential der Stadt trotz Universität nicht sonderlich hoch eingeschätzt, da z.B. der Anteil an Erwerbstätigen im F&E-Bereich eher unterdurchschnittlich war und auch die Ausstattung mit F&E-Stellen im Industriebereich sehr gering ist.

Neben der Universität gibt es noch drei selbständige Forschungsinstitute in Pécs: Das Regionalforschungszentrum der Akademie der Ungarischen Wissenschaften, das Forschungsinstitut für Weinbau und Weinkunde und die Versuchsanstalt für Milchwirtschaft.

Teilweise werden einzelne Institute auch zu Fragen der Stadtentwicklung kontaktiert. Insbesondere das Regionalforschungszentrum der Akademie oder auch das geographische Institut der Universität beschäftigen sich mit den lokalen und regionalen Gegebenheiten.

### **Infrastruktur**

Eine Analyse der Infrastrukturausstattung ergibt zum Teil überdurchschnittliche Werte. So ist beispielsweise die gesundheitliche Versorgung nicht zuletzt durch den Standort der medizinischen Universität sehr gut. Gleiches gilt für das System an Bildungs- und Kultureinrichtungen. Ebenso ist die Versorgungssituation mit technischer Infrastruktur ausreichend.

### **Wohnungsmarkt**

Die Wohnungssituation ist eher angespannt; gut die Hälfte der Wohnungen wurden infolge der sozialistischen Stadtentwicklung als Plattenbauwohnungen in Großwohnsiedlungen am Stadtrand errichtet. Gegenwärtig übersteigt die Nachfrage nach kleinen Wohnungen das Angebot bei weitem, nicht zuletzt deshalb, weil der kommunale Wohnungsbau in den letzten Jahren fast vollständig zum Erliegen gekommen ist. Doch auch die Nachfrage nach Einfamilienhäusern steigt. Problematisch ist der zum Teil überaus hohe Preisanstieg für Wohnungen in begehrten Lagen; bei gewerblich genutzten Flächen ist der Preisanstieg trotz erhöhter Nachfrage noch nicht so deutlich sichtbar.

### **Wirtschaft**

Der Strukturwandel in der Stadt ist in den letzten 10 Jahren weit fortgeschritten. War bis Mitte der 80er Jahre der Bergbau das entscheidende Betätigungsfeld, so waren Ende der 90er Jahre schon rund 60 % der aktiven Erwerbstätigen im tertiären Sektor beschäftigt. Eine besondere Rolle bei der Umstrukturierung und Modernisierung der Wirtschaftsstruktur kam ausländischen Kapitalinvestitionen zu. In Pécs waren dies vor allem die Ansiedlungen von fünf Einzelhandelsgroßprojekten (Metro, Praktiker, Plaza, Inter-Spar, Tesco). Im Landesvergleich ist die Summe der Kapitalinvestitionen aus dem Ausland aber eher unbedeutend. Neben dem Handelssektor hat die Nahrungs- und Genussmittelindustrie und die Energiewirtschaft die ausländische Kapitalinvestitionen angezogen. Folgende Firmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung haben ihren Sitz in Pécs: Austria Beton GmbH, B.A.T. Pécszer Tabakfabrik GmbH, BIOKOM GmbH, DDGÁZ AG (Südtransdanubische Gaswerke), DÉDÁSZ AG (Südtransdanubische Elektrowerke), Raab Karcher Dél-Tüzép AG, Délhús Fleischwaren AG, Hauni Sopiana Maschinenfabrik GmbH, Nokia Monitor GmbH, OK Hungary Gloves GmbH, Pécszer Bau GmbH, Pécszer Brauerei AG und Wasserwerk Pécs AG.

Trotz vieler Veränderungen ist der wirtschaftliche Strukturwandel der Stadt Pécs noch nicht abgeschlossen. Z.B. hat sich noch kein mittelständischer Unternehmerkreis herausgebildet, der ein stabilisierender Faktor der Entwicklung ist. Viele der Existenzgründungen geschahen aufgrund von Arbeitslosigkeit und aus materieller Notlage heraus und entbehren

vielfach eines zukunftssträchtigen und tragfähigen Unternehmenskonzeptes. Sehr deutlich ist aber der Bedeutungsgewinn des Tertiärsektors. Die Zahl der Beschäftigten im Dienstleistungssektor erhöhte sich um 32 %, so dass heute fast 2/3 der aktiv Erwerbstätigen in dieser Branche beschäftigt sind.

### **Einzelhandel**

Wie bereits erwähnt, floss ein Großteil der Investitionen in den Einzelhandelsbereich; fast alle größeren europäischen Handelsfirmen haben ein Distributionszentrum in Pécs errichtet. Moderne Shopping Center und Passagen sowie neu gebaute Geschäfts- und Einkaufszentren haben einen großen Einzugsbereich und überformen die altansässigen Einzelhandelsbetriebe völlig. Pécs möchte nun seine historische Bedeutung als das letzte große Handelszentrum am Tor zum Balkan wieder aufbauen; der Einzugsbereich erstreckt sich auf ganz Südungarn und reicht im Norden bis zum Plattensee und im Süden bis nach Kroatien. Neue Möglichkeiten und Chancen hierzu sieht man in der Gründung einer gemeinsamen Euroregion zwischen Pécs / Ungarn, Osijek / Kroatien, Tuzla / Bosnien und Sarajevo / Kroatien. Es gibt schon eine enge Zusammenarbeit zum Fragenkreis des Tourismus zwischen diesen Städten, die eventuell auch auf das Thema Stadtmarketing ausgeweitet werden könnte.

### **Fremdenverkehr**

Neben dem Handels- und Dienstleistungsbereich ist auch die Tourismusbranche ein an Bedeutung gewinnender Wirtschaftspfeiler. In der Nähe gibt es ein reichhaltiges Angebot attraktiver Erholungsgebiete und ein vielfältiges Angebot kultureller Veranstaltungen bzw. Einrichtungen. Das Mecsek-Villány-Gebiet ist eines von sieben herausragenden Erholungsgebieten des Landes. Mit Harkány gibt es einen bedeutenden Kurort in schneller Erreichbarkeit. Weiterhin ist ein reichhaltiges Angebot an Museen, Kulturveranstaltungen, Festivals und Events vorhanden. Die seit 1988 bestehende Messe Pécs EXPO zieht einen immer größer werdenden Kreis an Produzenten und Konsumenten an. Das Image der Stadt wird geprägt von den Begriffen: Weltoffen, kulturell, kreativ, multinational.

#### **7.2.3.2 Stärken- und Schwächenanalyse der Stadt Pécs**

Als Referenzstandorte für die Stärken-/Schwächenanalyse der Stadt Pécs bieten sich die ungarischen Städte Szeged, Győr und Kaposvár an. Insbesondere mit Kaposvár besteht ein intensiver und direkter Wettbewerb, allerdings ist die Stadt von den strukturellen Gegebenheiten kaum vergleichbar. Győr hat in den letzten Jahren eine sehr dynamische Entwicklung vollzogen und könnte hier als best-practice-Beispiel dienen; allerdings war die Entwicklung Györs in erster Linie auch von der günstigen geographischen Lage determiniert, die in Pécs so nicht gegeben ist. Bezüglich Größenordnung und Lage wäre die Stadt Szeged am ehesten als Referenzstandort geeignet, zumal sich insbesondere mit Szeged eine eindeutige Wettbewerbssituation z.B. um die nationalen PHARE-Subventionen herausgebildet hat.

**Tab. 22 Stärken- und Schwächenanalyse der Stadt Pécs**

<b>Bevölkerungsstruktur</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großer Anteil qualifizierter Arbeitskräfte ( Universitäts- und Schulstadt mit qualifizierter junger Bevölkerung,</li> <li>• nationale Minderheiten, die ihre Traditionen pflegen,</li> <li>• günstige Altersstruktur mit relativ großem Anteil der Altersklasse 18-30</li> <li>• bedeutende Facharbeiter in spezifischen Industriezweigen auf dem Arbeitsmarkt (z.B. Bergbau, Handschuhproduktion, Porzellanmalerei)</li> <li>• bürgerliche Werte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinkende Einwohnerzahl durch Abwanderung,</li> <li>• Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte,</li> <li>• unterentwickelte Stadtteile,</li> <li>• nicht ausreichend koordinierte und wenig effektive Aus- und Weiterbildungsangebote,</li> <li>• Organisationen der nationalen Minderheiten auf einen engen Kreis beschränkt.</li> </ul>

<b>Bildung und Wissenschaft</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breites Ausbildungsspektrum schon in den Grund- und Mittelschulen,</li> <li>• vielfältiger Fremdsprachenunterricht, schulenübergreifende Koordination des Sprachunterrichts,</li> <li>• traditionelle Universität mit mannigfaltigem Ausbildungsangebot in international anerkannten Fachrichtungen,</li> <li>• zahlreiche Forschungsinstitute,</li> <li>• funktionsfähige Institutionen im Bereich Arbeitsmarkt, Umschulungen und Ausbildungskurse gemäß marktbedingtem Bedarf.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wegen der schwierigen finanziellen Situation der wissenschaftlichen und Schuleinrichtungen bestehende Schranken,</li> <li>• wissenschaftliche Forschung nicht systematisch an den Bedürfnissen der Wirtschaft orientiert.</li> </ul>

<b>Arbeitsmarktsituation</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückgang der Arbeitslosigkeit,</li> <li>• gut qualifizierte Arbeitskräfte, hoher Akademikeranteil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdeckte Arbeitslosigkeit durch staatliche Programme für ehemalige Bergleute,</li> <li>• niedriges Lohnniveau,</li> <li>• Abhängigkeit von einigen wenigen Großunternehmen.</li> </ul>

<b>Wirtschaftliches Umfeld</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke und aktive Wirtschaftsselbstverwaltungen,</li> <li>• Nähe zur Grenze (Exportmärkten),</li> <li>• ausgedehntes internationales Kontaktsystem,</li> <li>• Sitz der Komitatsselbstverwaltung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlechte Erreichbarkeit und periphere Lage,</li> <li>• mangelndes Verantwortungsgefühl gegenüber der Stadt,</li> <li>• hohe Gewerbesteuer und Betriebskosten,</li> <li>• bürokratische, langwierige Verwaltungsprozesse.</li> </ul>

**Fortsetzung der Tab. 22 Stärken- und Schwächenanalyse der Stadt Pécs**

<b>Wirtschaftsstruktur</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditionelle Industriezweige, international anerkannte Produkte,</li> <li>• Sitz multinationaler Firmen im High Tech-Bereich</li> <li>• die auf die Universitätsausbildung aufbauenden sog. kreativen Industriezweige (z.B. Werbeindustrie) gewinnen an Raum,</li> <li>• bedeutende Unternehmeraktivität.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturwandel der Industrie noch nicht vollständig abgeschlossen,</li> <li>• wenige mittelständische Unternehmen,</li> <li>• hohe Gründungsaktivität resultiert aus der hohen Zahl von zwangsweise zu Unternehmern gewordenen Arbeitskräfte,</li> <li>• geringe ausländische Investitionen,</li> <li>• teilweise Mangel an qualitativ hochwertigen Unternehmen.</li> </ul>

<b>Lebensqualität (Wohnen, Freizeit und Kultur)</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzigartiger submediterraner Charakter des Mecsek-Gebirges,</li> <li>• geschützte Naturwerte in Stadtnähe,</li> <li>• gut ausgebaute Wohngebiete,</li> <li>• „Künstlerstadt“, reges kulturelles Leben,</li> <li>• anspruchsvolle medizinische Versorgung,</li> <li>• gute öffentliche Ordnung und Sicherheit,</li> <li>• funktionsfähige zivile Organisationen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenige Grünanlagen in der Innenstadt, ungepflegte Grünflächen,</li> <li>• problematische Luftqualität,</li> <li>• Kraftwerk Nähe des Stadtzentrums,</li> <li>• Rückgang des sozialen Wohnungsmarktes,</li> <li>• Segregation einzelner Stadtteile,</li> <li>• nicht vorhandene Poliklinik.</li> </ul>

<b>Einzelhandel und Dienstleistungen</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunahme unternehmensnaher Dienstleistungen,</li> <li>• Standort multinational organisierter Einkaufszentren,</li> <li>• Dienstleistungen, die auf sog. kreative Industriezweige aufbauen (z.B. Werbeindustrie),</li> <li>• gut ausgebaute Infrastruktur kultureller Dienstleistungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditioneller Einzelhandel in kleinen Läden wird verdrängt,</li> <li>• Umwertung der Innenstadt zur Einkaufszone.</li> </ul>

<b>Tourismus</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfältige Naturwerte, historische und kulturelle Attraktionen</li> <li>• sehr alte Tradition in der Baukunst; Ruf als Standort Moderner Architektur,</li> <li>• Museen und Ausstellungen von internationalem Rang,</li> <li>• reges kulturelles Leben,</li> <li>• Konferenzen von internationalem Rang,</li> <li>• mannigfaltiges und hochwertiges gastronomisches Angebot.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht genügend ausgebaute touristische Einrichtungen,</li> <li>• schwache Qualitätsmerkmale,</li> <li>• Mangel an kulturellen touristischen Produktpaketen,</li> <li>• unkoordinierte Organisation und Propaganda,</li> <li>• fehlende Infrastruktur für ein Konferenz- und Messezentrum,</li> <li>• fehlende Hotelkapazitäten höherer Kategorie,</li> <li>• Mangel an internationalen Festivals.</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach INTERREG-Projektunterlagen

Aufbauend auf der Analyse der Stärken und Schwächen der Stadt Pécs ergeben sich folgende Problembereiche:

- Problembereich I            Abwanderung,
- Problembereich II        Wirtschaftlicher Strukturwandel,
- Problembereich III       Kooperation und Koordination der Stadt Pécs mit ihrem unmittelbaren Umland, dem Komitat und der Region,
- Problembereich IV       Investitionen der privaten Wirtschaft in der Stadt Pécs,
- Problembereich V       Informationsdefizite in Bezug auf mögliche europäische Förderprogramme.

### **7.2.3.3 Fazit zur Erarbeitung der Situations-, Stärken-/Schwächenanalyse der Stadt Pécs**

Das Material bzw. Studien zu diesem Arbeitsabschnitt waren in Pécs bereits vorhanden, wurden aber im Projektverlauf durch die Stadtmarketingreferentin auf den aktuellen Stand gebracht, zumal sich in den letzten fünf Jahren auch die Datenbasis der amtlichen Statistik deutlich verbessert hat. Das von der Ungarischen Akademie der Wissenschaften und der Universität Pécs 1996 im Auftrag der Stadt entwickelte „Grundkonzept“ aus dem Jahr 1996 bildet neben daraus hervorgegangenen Detailstudien gegenwärtig noch immer die Basis für stadtentwicklungspolitische Entscheidungen. Im Rahmen der damaligen Studie, auf die sich auch die Ausführungen im INTERREG-Projekt stützen, wurde in einer schriftlichen Umfrage auch das Urteil der Bevölkerung bezüglich der Stärken und Schwächen Pécs‘ eingeholt. Neu für die INTERREG-Projektpartner in Pécs war im Vorfeld der Ausarbeitung der direkte Vergleich mit Referenzstädten; hier gab es Fragen bezüglich der Auswahl geeigneter Referenzstandorte, bezüglich der wichtigsten Kennzahlen und der Datenerfassung.

Die inhaltlichen Schwerpunkte der erarbeiteten Struktur- bzw. Stärken-/Schwächenanalyse von Pécs sind schwerpunktmäßig darauf orientiert, auch die Imagefaktoren der Stadt herauszuarbeiten. Der Bereich Tourismus und Fremdenverkehr ist ein elementarer Bestandteil der Wirtschaft, der auch den Feldern Kultur, Einzelhandel und Stadtbild eine wachsende Bedeutung zumisst. Ebenso wird die Analyse des vorhandenen Humankapitals sehr ausführlich dargestellt, was ebenfalls Rückschlüsse auf die herausragende Bedeutung dieses Standortfaktors zulässt.

## **7.2.4 Darstellung ausgewählter Aspekte der Situations- und Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Plzen**

### **7.2.4.1 Situationsanalyse der Stadt Plzen**

Plzen ist mit derzeit 169.000 Einwohnern nach Prag die zweitgrößte Stadt Böhmens und spielt in der Tschechischen Republik schon immer eine wichtige Rolle als Industriestand-

ort.<sup>275</sup> Nach dem 2. Weltkrieg entstand ein monostrukturiertes Umfeld mit Präferenz der Schwerindustrie, was zu einseitiger Orientierung der Wirtschaftsbasis führte. Momentan ist Plzeň auf dem Weg, wieder eine der bedeutendsten Städte des Landes zu werden.

### **Verkehr**

Die internationalen Straßen E 50 (Nürnberg - Mukacevo), E 49 (Leipzig – Wien) und E 53 (Plzen – München) gewährleisten eine gute Verkehrsanbindung in alle Richtungen. Bedeutende Impulse erbrachte der Bau der D5 (Rozvadov - Plzeň - Prag), doch fehlt dringend eine Umgehungsstraße. Trotz hoher Investitionen im ÖPNV belastet das hohe Verkehrsaufkommen stark die Innenstadt. Obwohl momentan ein Verkehrsleitsystem in Vorbereitung ist, ist der mitten durch die Innenstadt führende Verkehr eines der Hauptprobleme in der Stadt. Im Zugverkehr ist vor allem die Verbindung Prag-Plzen-Eger-Deutschland und Plzen – Domazlice – Deutschland sehr wichtig. Ein überdurchschnittlich hoher Anteil des Budgets der Stadt wird in den ÖPNV investiert. Die Versorgung der Stadt mit sonstiger technischer Infrastruktur entspricht dem modernen Standard.

### **Wohnungsmarkt**

Ein Großteil der Wohnungen befindet sich in Großwohnsiedlungen am Rande der Stadt. Die Qualität des Wohnraums konnte durch Modernisierung bestehender Gebäude verbessert werden. Der Master-Plan der Stadt schätzt die Neubaukapazität auf rund 19.500 Wohnungen und weist dementsprechend Flächen aus. Zur Modernisierung bestehender Gebäude wurde ein „Housing Development Fund“ gegründet, wo sowohl Privatpersonen als auch Firmen Geld leihen können. Im Rahmen der Privatisierung konnten über 9000 Wohnungen verkauft werden.

### **Bildung**

Die zwei Universitäten der Stadt stellen mit den zusammen mehr als 10.000 Studenten einen wichtigen Entwicklungsfaktor der Stadt dar. Das Bildungsniveau der Einwohner ist vergleichsweise hoch; über 10 % der Einwohner haben einen Hochschulabschluss, rund 30 % einen höheren Bildungsabschluss. Bei der männlichen Bevölkerung dominieren Ausbildungsabschlüsse im technischen Bereich. Auf dem Arbeitsmarkt ist ein Überhang an gut ausgebildeten Arbeitskräften im nichtproduzierenden und kaufmännischen Bereich bei gleichzeitigem Facharbeitermangel zu bemerken.

### **Gewerbeflächen**

Der Masterplan der Stadt von 1995 sieht eine proportional ausbalancierte Entwicklung der städtischen Funktionen vor. Für Handel und Dienstleistungen wurden neue Flächen ausgewiesen; für die Industrieansiedlung gibt es einen Industriepark (Plzeň Borská pole). Insgesamt sind 200 ha Fläche für Produktion und Lager vorgesehen, 145 ha Mischnutzung für Kleingewerbe, Lager, Dienstleistungen und Einzelhandel und 60 ha für großflächigen Ein-

---

<sup>275</sup> Die statistischen Daten wurden aus der Strukturanalyse für die Stadt Plzen im Rahmen des INTERREG-Projektes übernommen, die sich auf folgende Quellen stützt: STATISTISCHES AMT DER STADT PLZEN (1998): Statistisches Jahrbuch der Stadt Plzen; ARBEITSAMT DER STADT PLZEN: Arbeitsmarktberichte (versch. Jahre)

zelhandel. Als Agglomerationszentrum hat der Handelssektor in Plzeň einen hohen Stellenwert, mit einem Handelsbesatz von gegenwärtig 0,7 qm Verkaufsfläche pro Einwohner besteht aber auch noch ein enormes Ausbaupotential. Weiterhin müssen die Aktivitäten in den Bereichen unternehmensnahe Dienstleistungen, Innovations-Center und Transferstellen noch weiter ausgebaut werden, genauso wie ein Inkubator-Haus für Unternehmensgründer und ein Science-Park entwickelt werden sollen.

## Wirtschaft

Der Strukturwandel hin zum tertiären Sektor ist schon relativ weit fortgeschritten. Knapp 60% der Einwohner sind im tertiären Sektor beschäftigt, doch ist auch der Anteil der in der Industrie Beschäftigten mit rund 40% noch sehr hoch.

**Tab. 23 Anteil der Beschäftigten nach Wirtschaftssektoren in Plzen 1991 und 1996 in %**

Jahr	I. Sektor	II. Sektor	III. Sektor
1991	1,9 %	51,9 %	46,2 %
1996	0,5 %	39,6 %	59,9 %

Quelle: Situations-, Stärken- / Schwächenanalyse der Stadt Plzen im Rahmen des INTERREG-Projekts, S.9

Dies zeigt, dass sich Plzen auch zukünftig als Industriestandort versteht, wenngleich auch der tertiäre Sektor ständig an Bedeutung gewinnt. Die wichtigsten Branchen sind Maschinenbau- und Fahrzeugindustrie (z.B. Škoda mit 15.000 Beschäftigten, MOVO mit 1.200 Beschäftigten), Elektroindustrie, Stahlindustrie und Stahlverarbeitung, Nahrungs- und Genussmittelindustrie (z.B. Pilsener Urquell mit 2.000 Beschäftigten, Fa. Stock), Glasindustrie, Papier- und Druckindustrie sowie Bauindustrie. Die Abhängigkeit vom größten Arbeitgeber der Stadt (Škoda) mit einem dichten Netz von Zulieferern wird als problematisch empfunden. Einige bedeutende Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung sind die Firmen Panasonic (650 Beschäftigte), Siemens Autotechnik (630 Beschäftigte) und MEA Meisinger (150 Beschäftigte). Sowohl in traditionellen Industriebranchen als auch im schnell wachsenden tertiären Sektor entstanden neue Arbeitsplätze. Das BIP liegt etwas über dem Landesdurchschnitt, die Arbeitslosenrate liegt mit 7,9 % etwas darunter.

## Lebensqualität

Zukünftig möchte die Stadt auch im Kultur- und Tourismusbereich mehr Bedeutung erlangen. Schon heute gibt es eine ganze Reihe kultureller Einrichtungen (Theater, Gallerien, Museen usw.), kultureller Events („Plzener Kultursommer“) und Freizeitangebote (Zoo, Botanischer Garten, Sportvereine), doch könnten noch mehr ausländische Touristen die Stadt besuchen. Problematisch stellt sich teilweise die Umweltsituation dar; hier ist es vor allem die hohe Verkehrsbelastung, da die Hauptverkehrsachse quasi mitten durch das Stadtzentrum führt. Früher waren auch die Emissionen aus Industriebetrieben ein massives Umweltproblem, doch in letzter Zeit wurde die Luftverschmutzung durch Industriebetriebe mit strengeren Auflagen versehen und moderne Messstationen überwachen die Luftwerte.



### 7.2.4.2 Stärken- und Schwächenanalyse der Stadt Plzen

Um eine realistische und objektive Bewertung der Chancen und Risiken zu gewährleisten, ist ein Vergleich mit geeigneten Referenzbeispielen notwendig. Als Referenzstandort für Plzen bietet sich die Stadt Poznan (Posen) in Polen an. Poznan liegt genau auf der Entwicklungsachse Berlin - Warschau und entwickelt sich zu einem neuen Schwerpunkt in Europa.

**Tab. 24 Stärken- und Schwächenanalyse der Stadt Plzen**

<b>Bevölkerungsstruktur</b>	
<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Günstige Altersstruktur,</li> <li>• bedeutende Facharbeiter in spezifischen Industriezweigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leichter Bevölkerungsrückgang</li> <li>• Probleme im Wohnungsbau.</li> </ul>
<b>Bildung und Wissenschaft</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutes Arbeitskräftepotential v.a. im technischen Bereich</li> <li>• Universität als bedeutsamer Standortfaktor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftliche Forschung z.T. einseitig orientiert,</li> <li>• wenige Kooperationen zwischen privater Wirtschaft und Wissenschaft.</li> </ul>
<b>Arbeitsmarktsituation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutes Arbeitsplatzpotential v.a. im technischen Bereich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zum Teil Facharbeitermangel,</li> <li>• Abhängigkeit von einigen wenigen Großunternehmen.</li> </ul>
<b>Wirtschaftsstruktur</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Zufluss von ausländischem Kapital,</li> <li>• Modernisierung der Wirtschaftsstruktur durch ausländische Kapitalinvestitionen,</li> <li>• erfolgreiche Reprivatisierung von Škoda und die sich daraus ergebenden Multiplikatoreffekte,</li> <li>• privatwirtschaftliche Engagement im Aufbau (Incubatorhäuser, Gründerzentren, eine aktive Universität; Science-Park zusammen mit der Universität in Planung).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise einseitige Abhängigkeiten von Großbetrieben,</li> <li>• wenig ausgewogene Branchenstruktur,</li> <li>• Mangel an gesunden klein- und mittelständischen Betrieben,</li> <li>• nachhaltige Wirtschaftsstrategie erforderlich, die sowohl Auslandsinvestoren aber vor allem Existenzgründer, Klein- und Mittelbetriebe sichert.</li> </ul>
<b>Einzelhandels- und Dienstleistungszentralität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstleistungssektor bereits gut entwickelt aber noch ausbaufähig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachholbedarf im Einzelhandelsbereich in Qualität und Quantität,</li> <li>• noch unterdurchschnittliche Kaufkraft der tschechischen Bevölkerung,</li> <li>• Probleme der Innenstadtentwicklung (z.B. ungeklärte Eigentumsverhältnisse, zu kleine Flächen).</li> </ul>
<b>Lebensqualität (Wohnen, Freizeit und Kultur)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Räumliche Lage auf der Hauptverkehrsachse zwischen Nürnberg und Prag,</li> <li>• Zunahme der Bedeutung der Stadt Plzeň als selbstständiges Selbstverwaltungszentrum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlender Autobahnausbau,</li> <li>• Verkehrsprobleme in der Innenstadt,</li> <li>• Neugestaltung des Platzes in der City,</li> <li>• wenig ausgebaute Fußgängerzone,</li> <li>• z.T. erheblich belastete Umweltqualität.</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung, 2001 nach INTERREG-Projektunterlagen

### **7.2.4.3 Fazit zur Erarbeitung der Situations-, Stärken-/Schwächenanalyse der Stadt Plzen**

Die Situationsanalyse für die Stadt Plzen wurde vom Projektpartner seitens der Stadtverwaltung erarbeitet. Als Mitarbeiter der Abteilung Stadtentwicklungsplanung war diese Form der fachbereichsübergreifenden Gesamtsicht neu, wenngleich Analysen und Studien zu den einzelnen Themenfeldern bereits vorhanden waren. Die Bewertung der Strukturen im Rahmen der Stärken-/Schwächenanalyse übernahm der Projektpartner seitens der Universität, der sich ebenfalls auf schon vorhandenes Material stützen konnte.

Inhaltlich fällt bei der Darstellung der Situationsanalyse der Stadt Plzen auf, dass vor allem die „hard facts“ im Vordergrund stehen, d.h. Infrastrukturausstattung und Wohnungsbau. Für den Bereich Stadtmarketing ist sowohl als Hindernis aber auch als Chance zu sehen, dass sich in den mittel- und osteuropäischen Ländern bisher keine Cities herausgebildet haben. In Deutschland beschränken sich Stadtmarketingaktivitäten zum allergrößten Teil auf die Bereiche Innenstadt (Events in der Innenstadt) und damit die Aktivierung von Tourismus und Handel. Nachdem diese Felder in Plzen noch eine untergeordnete Bedeutung haben und vielmehr andere Probleme wie z.B. Arbeitslosigkeit, wirtschaftliche Konsolidierung usw. die „Brennpunkte“ sind, ist dies eine Chance für ein UMFASSENDES Stadtmarketing. Ein Brennpunkt in Plzen ist die fehlende Umgehungsstraße – dadurch fließt der gesamte Transitverkehr durch die Innenstadt.<sup>276</sup> Plzen bemüht sich auch darum, attraktiv für Touristen zu sein – hauptsächlich beschränkt man sich aber seitens der Stadt auf die Vermarktung kultureller Sehenswürdigkeiten bzw. kultureller Veranstaltungen. Der Einzelhandel als gestaltendes Element der City spielt hier noch keine besondere Rolle.

### **7.2.5 Fazit zum zweiten INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Situations- und Stärken-/Schwächenanalyse im Hinblick auf Lernprozesse**

Für die Erstellung der Situations-Analyse gab es in allen Städten bereits entsprechendes Basismaterial, d.h. Informationen aus aktuellen Statistiken, bereits vorhandenen Studien und zum Teil ergänzenden Expertengesprächen. Damit sind in diesem Stadium keine großen Lernprozesse bzw. –effekte zu erwarten.

#### **Mikro-Ebene**

Die Projektpartner aus Pécs und Plzen gaben jedoch an, dass die Aktualisierung der Daten (Pécs) bzw. die Form der Zusammenstellung (Plzen) einen individuellen Gewinn hinsichtlich Anwendbarkeit in der eigenen Berufspraxis darstellten.

---

<sup>276</sup> Dieses Thema (persönliche Betroffenheit) lässt auch bürgerschaftliches Engagement entstehen.

## Projekt-Ebene

In Bratislava hatte sich bereits zu diesem Zeitpunkt ein kleines Projektteam zwischen den Projektpartnern von Universität und Stadt etabliert, die partnerschaftlich ihr jeweiliges Fachwissen einbringen konnten.

Als gewinnbringend bewerteten alle Projektpartnern der Austausch im Rahmen der INTERREG-Arbeitsgruppentreffen; zum einen, da dadurch der zeitliche Rahmen für die Durchführung der einzelnen Phasen im Stadtmarketingprozess festgelegt wurde und zum anderen, da in diesem Forum ein inhaltlicher Austausch mit den Partnern aus den anderen Städten ermöglicht wurde, der als vorteilhaft und anregend für die eigene Arbeit gesehen wurde.

## Projektdurchführung

Idealerweise sind die Situationsanalysen für die Städte problemorientiert, d.h. die tatsächlich als strukturprägend anerkannten Bereiche werden zusammengeführt; dies ist durch die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen der Analysen in den vier Städten ersichtlich.

Die Bewertung der Strukturen in den Stärken-/Schwächenanalysen erfolgte in allen vier Standorten ohne eine direkte Beteiligung der Öffentlichkeit. Idealerweise sollten im Rahmen eines Stadtmarketing auch die Sichtweisen der Bürger, der Wirtschaft oder auch Auswärtiger sowie ein Vergleich mit ähnlichen Standorten in Form von Referenzanalysen miteinbezogen werden. Gerade diese vergleichende Bewertung mit Referenzräumen kann dazu beitragen, eine realistische und objektive Einschätzung der lokalen Stärken und Schwächen zu gewährleisten. Zwar ist ein genereller / umfassender Vergleich von Städten und Regionen aufgrund der unterschiedlichen gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen (v.a. dann, wenn ein Referenzbeispiel in einem anderen Land herangezogen wird) und aufgrund der verschiedenen lokalhistorischen Entwicklung naturgemäß nicht möglich, dafür werden jeweils die Teilbereiche betont, die Analogien vermuten lassen.

Einzig in Pécs kann eine Bürgerbeteiligung durch die bereits im Rahmen der Komitatsstrategie (1996) durchgeführte Befragung unter den Einwohnern nachgewiesen werden. Auch eine ernsthafte Auseinandersetzung mit möglichen Referenzstandorten d.h. ein Bewusstsein für den neuen Wettbewerb zwischen den Städten ist nur im Falle von Pécs erkennbar. Die Bewertung der Stärken und Schwächen in Bratislava, Maribor und Plzen dagegen geben in erster Linie die Meinung eines „Selbstbildes“ wieder bzw. entspringen den tatsächlich aktuellen Problemstellungen der Tagespolitik.

Somit läuft der Stadtmarketingprozess – abgesehen vielleicht von der Erarbeitung der Situationsanalysen - in keiner der vier Städte „mustergültig“ an.

### **Meso- und Makro-Ebene**

Unter diesen Voraussetzungen sind auf der Meso- und Makro-Ebene keine Lernprozesse zu beobachten. Im Verlauf dieser ersten Phase eines Stadtmarketingprozesses findet kein Austausch mit lokalen Experten bzw. **Entscheidungsträgern** statt; eine Einbindung der Öffentlichkeit bei der Formulierung von Stärken und Schwächen z.B. über Presseberichte, direkte Befragungen erfolgt nicht. Dadurch, dass dieses Material bereits weitgehend vorhanden war, erscheint dies in diesem Stadium auch nicht zwingend notwendig, sofern die Darstellungen nach Fertigstellung den jeweiligen lokalen Entscheidungsträgern und Interessengruppen zur kritischen Stellungnahme präsentiert werden. Dies geschieht jedoch in keiner der vier Städte. Zu Beginn wird auch keine Außendarstellung bzw. Außenwirkung des Projektes innerhalb der teilnehmenden Städte verfolgt.

Damit ist eine wichtige Chance zur Herausbildung von Lernen im System Stadt vergeben: Eine frühzeitige Einbindung von Vertretern unterschiedlicher Interessengruppen bzw. der Bürgerschaft, die ihr individuelles Wissen in die Gruppe einbringen können, was die Motivation der einzelnen Teilnehmer und damit die Kompetenz der Gruppe steigern würde.

Die Tab. 25 auf S. 129 veranschaulicht die Situation in den einzelnen Städten nach der Durchführung der ersten Projektphase. Die Diagramme dienen in erster Linie einer Veranschaulichung der dargestellten Ergebnisse und entspringen keiner quantifizierten Messung. Gezeigt werden soll, ob und in welcher Ebene Lernprozesse im Verlauf der Durchführung von Situations- und Stärken-/Schwächenanalyse auftraten. Die Profile für die einzelnen Städte gründen sich auf die Befragung bzw. Selbsteinschätzung der direkten Projektteilnehmer, Aussagen in den durchgeführten Expertengesprächen und Beobachtungen während der INTERREG-Arbeitsgruppentreffen. Abweichungen in den Antworten führten dann zu einer relativierten Darstellung in der Ausprägung.

**Tab. 25 Situation nach der 1. Phase im Stadtmarketingprozess: Erstellung der Situations- und Stärken-/ Schwächenanalyse**

Ebene	Dimension	Ausprägung	Bratislava	Maribor	Pécs	Plzen
Mikro-Ebene	Theoretische Kenntnisse zur Erstellung von Situations- Stärken- und Schwächenanalysen	keine ↔ Experte				
	praktische Erfahrung mit der Formulierung von Situations-, Stärken- und Schwächenanalysen	keine ↔ Experte				
	praktische Anwendung des „gelernten“ außerhalb des Projektes	selten und einfach ↔ oftmals und vielfältig				
	persönliche Einstellung und Motivation zum Instrument Stadtmarketing in dieser Projektphase (Motivation)	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv				
	Erwartungshaltung bezüglich der Projektergebnisse	keine ↔ hoch				
Projekt Ebene	Herausbildung von (Arbeits-) Gruppen zwischen den Projektpartnern	wenige ↔ viele				
	Qualität der schriftlichen Arbeitsergebnisse	lückenhaft ↔ idealtypisch				
	Qualität der Durchführung / Umsetzung dieser Phase	lückenhaft ↔ idealtypisch				
	Bezugnahme auf bereits vorhandenes Material (Kow-how) möglich	wenig ↔ viel				
Meso- und Makro Ebene (Stadt)	Bildung von lokalen Arbeitsgruppen mit Teilnehmern unterschiedlicher Herkunft (Fachbereiche, Institutionen)	keine ↔ viele				
	Arbeitsstruktur der entstandenen lokalen Arbeitsgruppen	lernhemmend ↔ lernfördernd				
	Qualität der entstandenen lokalen Arbeitsgruppen	gering ↔ hoch				
	Erwartungshaltung der Entscheidungsträger bezüglich der Projektergebnisse in dieser Phase	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv				
	Bewertung des Instrumentes Stadtmarketing in dieser Phase	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv				

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

der kennzeichnet, dass hier offenbar ein Lernen stattgefunden hat

### 7.3 Drittes INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Visionen

Nach den Arbeitsschritten der Strukturanalyse und der Stärken-/Schwächenanalyse erfolgt auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse über die Ausgangsbedingungen die Ableitung verschiedener Visionen. D.h. dass für die Visionen die bisher ermittelten Stärken und Schwächen aufgegriffen und auf einen Zeitraum in 10-15 Jahren projiziert werden. Das Instrument der Vision ist in diesem Zusammenhang als ein kreativer<sup>277</sup> Prozess der Ideenfindung zu sehen, der dazu dient, mögliche Entwicklungsverläufe für die Zukunft darzulegen. Auf diese Weise können mögliche Entwicklungsrichtungen der Stadt unter bestimmten Voraussetzungen veranschaulicht werden. Die politische und technische Umsetzbarkeit stehen in dieser Phase nicht im Vordergrund; dennoch darf eine gewisse Orientierung an realistischen Vorgaben nicht fehlen. Aus diesem Grund werden absehbare und allgemeine / globale Trends in Einzelbereichen als Rahmenbedingungen festgesetzt. Entscheidendes Moment bei diesem Arbeitsschritt ist weniger das Endprodukt in Form textlich fixierter Darstellungen, sondern vielmehr der **Prozess** der Generierung dieser Ideen.

Visionen unterscheiden sich von detaillierten Plänen durch den vergleichsweise hohen Wunsch- oder Phantasiegehalt, von puren Illusionen oder Utopien durch ihren Realitätsinn bzw. eine gewisse Machbarkeitsdimension, auch wenn die Machbarkeit nicht im Vordergrund steht. Meist werden zwei extreme Entwicklungsverläufe, nämlich ein extrem negativer und ein extrem positiver beschrieben. Diese „Extrem“-Visionen sind die Basis für die Erstellung einer Konsens-Vision, die in einem diskursiven Prozess zusammen mit den kommunalen Entscheidungsträgern abgeglichen wird. Diese Konsensvision dient dann als Grundlage für ein kommunales Leitbild, für dessen Verwirklichung im weiteren Verlauf Strategien und Maßnahmen abgeleitet werden.

Wenngleich für die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung eher die Entstehung bzw. der Prozess der Formulierung von Visionen innerhalb der am Projekt teilnehmenden Städte von Interesse ist, sollen die formulierten Visionen für die einzelnen Städte in knapper Form<sup>278</sup> dargestellt werden mit folgender Begründung: Die erarbeiteten Visionen unterscheiden sich sowohl inhaltlich als auch in ihrer Präzision stark voneinander, was als Hinweis dafür gewertet werden kann, wie die Methode innerhalb des INTERREG-Projektes angewandt wird und zum anderen, inwieweit dieses Vorgehensweise schon in den jeweiligen Städten akzeptiert bzw. praktiziert wird.

---

<sup>277</sup> Kreativität ist die Voraussetzung der Problemlösungskompetenz. Verstanden wird unter diesem Begriff die Fähigkeit Einzelner oder kleiner Gruppen, neue Ideen zu generieren. Neben bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen sind auch kreativitätsfördernde Rahmenbedingungen eine Voraussetzung dafür, dass sich Kreativität entfalten kann. Vgl. MAIER, J. / OBERMAIER, F. (1999): Kreative Milieus und Netzwerke, S. 28-29

<sup>278</sup> Die schriftlichen Ausführungen der am Projekt beteiligten Städte wurden inhaltlich möglichst kaum verändert und einander lediglich formal und stilistisch angeglichen.

### 7.3.1 Darstellung der erarbeiteten Visionen für die Stadt Bratislava

Im Vergleich zu den anderen am INTERREG-Projekt beteiligten Städten wird die Abschätzung der zukünftigen Entwicklung Bratislavas vom Bearbeitungsteam als sehr schwierig eingestuft, da in jüngster Zukunft die gesellschaftspolitischen Entwicklungen des Landes auch davon abhängen, ob, wann und in welcher Form die Slowakische Republik EU-Mitgliedsstaat wird und wie die europäischen und transatlantischen Strukturen die politische Ordnung des mittel- und osteuropäischen Raumes prägen werden.

#### 7.3.1.1 Negative Vision Bratislava 2015

Bei der negativen Vision wird davon ausgegangen, dass die Entwicklung stagniert und nicht die notwendigen Anpassungen an die Veränderungen im Gesellschafts- und Wirtschaftssystem vorgenommen werden.

*„Dadurch verpasste Bratislava die Anbindung an das europäische Wirtschaftsgeschehen und verfehlte die Integration in die EU. Der Rückstand im Bereich der Infrastrukturausstattung beeinflusste auch die umliegenden Länder negativ. Bevölkerungsrückgang, Stagnation unternehmerischer Tätigkeit und Konservierung der bestehenden Wirtschaftsstruktur führten zu einer Verstärkung der Disparitäten am Arbeitsmarkt. Dies begründete ein fortschreitendes Wachstum sozial-pathologischer Erscheinungen; Bratislava gilt heute (2015) als ein Zentrum der (internationalen) Kriminalität. Durch konzeptloses Wirtschaften mit dem städtischen Eigentum kam es zu kritischen Wertverlusten und einem drastischen Abfall der Immobilienpreise. Die Umweltsituation verschlechterte sich deutlich.“*

#### 7.3.1.2 Status-quo-Vision Bratislava 2015

In einer Status-quo-Situation wird die Wirtschafts- und Gesellschaftssituation Bratislava im Jahr 2015 dargestellt unter der Annahme, dass sich die sozioökonomische und funktionale Situation der Stadt auch ohne EU-Mitgliedschaft fortsetzt.

*Auf Grundlage der geographischen, gesellschaftspolitischen und kulturpolitischen Gegebenheiten erhielt sich die Stadt zwar ihre Position eines Knotens im mitteleuropäischen Raum, wurde allerdings an den Rand des Geschehens in Europa gedrängt. Ihre Hauptstadtfunktion als Zentrum von Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur erfüllt die Stadt weiterhin, und ist damit noch immer Entwicklungsstütze und Vorreiter für andere Städte der Slowakei. Trotz Nichtmitgliedschaft in der EU erhielt die Slowakei (und so auch Bratislava) Fördermittel aus verschiedenen Entwicklungsfonds und konnte an Programmen im Bereich der Regionalentwicklung teilnehmen, so dass eine gewisse Anknüpfung an europäische Trends gewährleistet war.*

*Auch bei unveränderten Anforderungen blieb Bratislava ein wichtiger Verkehrsknoten von nationaler und internationaler Bedeutung, wobei die einzelnen Verkehrssysteme jedoch unterschiedliche Entwicklungsverläufe nahmen: während ein leistungsfähiger und umweltgerechter ÖPNV auch im Jahr 2015 fehlt und die Parkprobleme in der Innenstadt weiterhin nicht gelöst sind, stärkt die 2009 neu geschaffene Bahnverbindung zwischen Bratislava und Wien durch kürzere Fahrzeiten und kürzere Taktung die Wirtschafts-, Kultur- und Tourismusbeziehungen in der Gesamtregion Wien-Bratislava nachhaltig. Auch die anderen ausgebauten internationalen Verbindungen (Autobahn, Donau-Hafen, Flughafen) begünstigen die überregionalen Verkehrsflüsse.*

*Die sozioökonomische Situation gestaltete sich in den letzten 15 Jahren (seit 2000) stabil, da sich ein diversifiziertes Arbeitsplatzangebot in der Stadt mit ihrer Funktion als Wissenschafts-,*

*Forschungs-, Verwaltungs- und Wirtschaftszentrum mit breiter Branchenstruktur etablierte. Aufgrund der Umstrukturierung der Wirtschaft blieb zwar ein leichter Arbeitskräfteüberhang bestehen, größere Arbeitslosigkeit wurde aber von den Entwicklungen insbesondere im Tertiärsektor aufgefangen: Neue Beschäftigungsschwerpunkte entstanden im Dienstleistungsbe-  
reich (insbes. bei den produktionsnahen Dienstleistungen). Da sich der Fremdenverkehrssektor nicht mit der gewünschten Dynamik entwickelte, wurden bedeutende Investitionsprojekte im Touristikbereich außerhalb der Region Wien-Bratislava realisiert, zumal die Kriminalität in der Stadt trotz verbesserter Kooperation zwischen Stadt-(Selbst)verwaltung und Staatsorganen in puncto Sicherheit weiter anstieg.*

*Im Bereich der Außenkontakte der Stadt konnten aufgrund von beschränkten Kompetenzen und unbeständigen kommunalen Prioritäten keine ausgewogenen Kooperations-Konkurrenzbeziehungen zu Wien aufgebaut werden.*

### 7.3.1.3 Optimistische Vision Bratislava 2015

Dieses Bild baut darauf auf, dass insbesondere die bestehenden Stärken der Stadt voll genutzt werden und durch die Entwicklung von Innovationen, neuen Technologien und einer Ausweitung des Dienstleistungssektors eine Aufwärtsspirale in Gang gesetzt wird die eine Steigerung der Lebensqualität, Steigerung der Einkommen und der Kaufkraft, neues Unternehmertum, Verbesserung der Wohnkultur und der Umweltbedingungen u.s.w. umfasst. Grundpfeiler dieser optimistische Entwicklungsrichtung der Stadt sind die Integration der Slowakei in die EU, die Nutzung sowohl des Humanpotentials als auch der Konzentration von Hochschulen und Forschungseinrichtungen in der Stadt.

*Die Stadt konnte sich in den letzten 15 Jahren seit 2000 im europäischen und nationalen Kontext gemeinsam mit Győr und Wien als ein Entwicklungspol im mitteleuropäischen Raum positionieren. Nachdem die Kooperations-Konkurrenz-Situation im Städtedreiecks Wien-Bratislava-Győr in einer sozial-ökonomischen Arbeitsteilung mündete war die Region konkurrenzfähig mit anderen starken Metropolen. Die Umstrukturierung der Industrie, der Dezentralisierungsprozess und die Transformation der öffentlichen Verwaltung wurde durch ausländische Investitionen und EU-Fördermittel beschleunigt.*

*Die günstige Alterstruktur der Bevölkerung konnte durch eine verbesserte Wohnungspolitik erhalten werden; durch ein stark ausgeweitetes und marktorientiertes Aus- und Weiterbildungssystem wurde auch die Qualifikationsstruktur der Einwohner gestärkt und die Beschäftigungsmöglichkeiten können heute (2015) voll ausgeschöpft werden. Die Verknüpfung von Universität mit Forschungs- und Entwicklungseinheiten der ansässigen Unternehmen schaffte günstige Bedingungen für Know-How- und High-Tech-Transfer. Die parallele Errichtung von Wissenschafts- und Technologiezentren verstärkte noch diesen Effekt, zumal sie den Nährboden für die (Aus-)gründung innovativer Unternehmen mit qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen schafften. Bildung ist (2015) in Bratislava die treibende Kraft der Wirtschaftsbasis der Stadt.*

*Sicherlich hat auch die konsequente und koordinierte Umsetzung des Wirtschaftsentwicklungskonzeptes der Stadt aus dem Jahr 2002 dazu geführt, dass sich Bratislava als Industrie- und Dienstleistungszentrum von nationaler Bedeutung gehalten und zu einem Forschungs- und Entwicklungszentrum von internationaler Bedeutung hin entwickelt hat. Nachdem die Kompetenzen zwischen Staatsverwaltung, Selbstverwaltung und neu errichteter regionaler Ebene geklärt waren, trug die Einrichtung der Stadtentwicklungsgesellschaft dazu bei, dass einerseits die Leistungen der Stadtverwaltung effektiver und transparenter angeboten werden und andererseits die Stadtentwicklung in Kooperation mit den unterschiedlichen Entscheidungsträgern und in Abstimmung mit den Regierungskonzepten bzw. dem oben erwähnten Wirtschaftsentwicklungskonzept abläuft.*



### 7.3.1.4 Fazit zur Erarbeitung der Visionen für die Stadt Bratislava

Bei der Erarbeitung der Visionen konnte man sich in Bratislava nicht auf bereits vorhandenes Material stützen. Die Methode der kreativen Formulierung von Visionen wurde daher im Projektteam von Vertretern der Universität und der Mitarbeiter der Stadtverwaltung durchgeführt, wobei zur Anregung auch die Darstellungen aus Bayreuth herangezogen wurden. Nicht hinzugezogen wurden dagegen die Ideen weiterer Entscheidungsträger oder lokaler Experten. Gerade bei der Kreierung von Visionen kommt jedoch dem Prozess mehr Bedeutung zu als dem eigentlichen (schriftlichen) Endprodukt. Eine Vision kann erst dann alle Akteure tatsächlich aktivieren, wenn sie Gelegenheit haben, ihre Ideen und Vorstellungen einzubringen. „Nichts kann einen Menschen so motivieren, wie die Überzeugung, sich für etwas sinnvolles einsetzen zu können.“<sup>279</sup> Auf die Erstellung einer Konsens-Vision, die in einem diskursiven Prozess zusammen mit den kommunalen Entscheidungsträgern abgeglichen wird, wurde in Bratislava verzichtet.

Folgende Punkte können als entscheidende Determinanten für die zukünftige Entwicklung Bratislavas aus den Darstellungen herausgefiltert werden:

- Die Anbindung an des europäische Autobahnnetz,
- die Lösung des Kriminalitäts-Problems,
- eine Klärung der Konkurrenzsituation zwischen Bratislava und Wien,
- die Klärung der Kompetenzen im Bereich der Stadtverwaltung,
- verstärkte Aktivitäten in Brüssel und Forcierung der politischen Integration.

### 7.3.2 Darstellung der erarbeiteten Visionen für die Stadt Maribor

Wie bereits in der Situationsanalyse dargestellt, wurde die Stadt Maribor durch die Transformationsprozesse von der sozialistischen Plan- in die kapitalistische Marktwirtschaft in eine massive Krise gestürzt, mit entsprechenden Folgen für die ansässige Wirtschaft. Zwar gibt es finanzielle Unterstützung aus den Mitteln der regionalen Entwicklungspolitik und aus Transfers seitens des Staates, um die sozialen Probleme zu überwinden. Dennoch kann die Unterstützung von Außen nicht die Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten vor Ort und eigenes Engagement ersetzen, zumal die staatliche Entwicklungspolitik mehr auf die Stimulierung erfolgreicher Unternehmen ausgerichtet ist als auf die Erhaltung problematischer Unternehmen.

Auch für Maribor gilt, dass ein EU-Beitritt Sloweniens starken Einfluss auf die zukünftige Entwicklung haben wird, u.a. dadurch, dass mit Graz ein sehr starker Mit(wett)bewerber näher rücken wird. Dieser Städtewettbewerb wird sich z.B. auch auf die Ausstattung der Standorte mit überregionalen Infrastruktureinrichtungen erstrecken.

<sup>279</sup> GEISELHARDT, H. (2001): Das lernende Unternehmen im 21. Jahrhundert, S. 152

### 7.3.2.1 Status-quo-Vision Maribor 2015

In einer ersten Vision wird eine Fortführung der „status-quo“-Situation vorgestellt. In dieser Vision kann sich die Stadt nicht für eine aktive Entwicklungspolitik entscheiden. Bei einer Fortführung dieser Situation bleibt die Stadt abhängig von staatlichen Unterstützungsmaßnahmen, was negative Folgen nach sich zieht:

*Die sozioökonomische Entwicklungslage hat sich in Maribor in den letzten 15 Jahren (bis 2015) weiter verschlechtert. Im Zuge der Abnahme der wirtschaftlichen Aktivität kam es zu sozialen Spannungen. Zwar konnten einige Betriebsschließungen durch Betriebsübernahmen seitens ausländischer Investoren gebremst werden, doch kam es hierdurch zu einer zunehmenden Fremdbestimmtheit, da die Firmenleitungen (insbesondere der großen Einzelhandelsprojekte) ihren Sitz zum größten Teil außerhalb Maribors haben. Über den Zeitraum der letzten 15 Jahre betrachtet (2015), wurde die Stadt auch im Hinblick auf ihre Konkurrenzfähigkeit im weiteren Einzugsbereich geschwächt. Die Qualität im Wohnungsmarkt litt, seitens der Stadtführung wurden viele Bereiche dem Zufall überlassen. Die Bevölkerung nahm die Entwicklungen relativ gleichgültig hin; es gab kaum Beteiligungsbereitschaft (Initiative) aber auch wenig Beteiligungsebene (Partizipation) für die Einwohner der Stadt.*

### 7.3.2.2 Optimistische Vision Maribor 2015

In der optimistischen Vision wird erfolgreich eine sehr aktive Entwicklungspolitik betrieben und Maribor als Zentrum von regionaler Bedeutung gestärkt:

*Die regionalen bzw. zentralen Funktionen konnten in der Stadt erhalten, ja im Vergleich zum Jahr 2000 sogar noch weiter ausgebaut werden. Nach Bereitstellung, Erschließung und erfolgreicher Vermarktung neuer Gewerbeflächen siedelten sich mehrere kleine Betriebe aus dem High-Tech Bereich im neuen Industriegebiet an. Hier bieten sich attraktive Tätigkeitsfelder für qualifizierte und kreative Fachleute. Eine vorausschauende Siedlungsplanung verhinderte eine zu starke Suburbanisierung, obgleich der Druck durchaus spürbar ist, da aufgrund der verkehrsgünstigen Lage und des positiven Images der Stadt wieder viele junge Familien in das attraktive Umland drängen. In jedem Falle gab es positive Entwicklungen im Stadttourismus, eine Verbesserung der Wohnqualität (im Bestand) und – wie erwähnt – im Image der Stadt.*

### 7.3.2.3 Fazit zur Erarbeitung der Visionen für die Stadt Maribor

Material in Form von Visionen war in Maribor noch nicht vorhanden. Daher wurden die Visionen innerhalb eines kleinen Projektteams von Vertretern der Universität in sehr knapper Form formuliert, wobei auch teilweise die Darstellungen aus Bayreuth herangezogen wurden. Wie erwähnt, wurde von der Stadtverwaltung keine Mitarbeit am INTERREG-Projekt wahrgenommen; allerdings wurden die „vorformulierten“ Visionen auch nicht an weitere Entscheidungsträger oder lokaler Experten weitergereicht, so dass eine Konsensvision nicht formuliert werden konnte.

Als entscheidende Einflussfaktoren der zukünftigen Entwicklung Maribors erscheinen nach den Darstellungen:

- Die Entwicklungen auf dem Wohnungsmarkt,
- Entwicklungen in den Feldern lokale Wirtschaft und Arbeitsmarkt, und
- der Prozess der Suburbanisierung.

### 7.3.3 Darstellung der erarbeiteten Visionen für die Stadt Pécs

Die Entwicklung der Stadt Pécs wird – so die Einschätzung des Pécser Projektteams – ganz entscheidend von verschiedenen generellen Entwicklungen auf Landesebene abhängen: zum einen von der EU-Mitgliedschaft Ungarns und zum anderen von der nationalen Steuer-Redistributionspolitik.

#### 7.3.3.1 Negative Vision Pécs 2015

Zwei Prozesse – so die Annahme – verursachten den Positionsverlust der Stadt Pécs im Jahr 2015: die Verringerung der Steuerredistributionsrate und der Verlust der Funktionen als regionales Verwaltungszentrum:

*Die Regierung verminderte 2003 die Gewerbesteuerrückerstattung um 5 % und die Einkommenssteuerrückerstattung von 15 auf 5 %. Da diese Reduktion der Redistributionsrate ohne Ausgleich blieb, war der Verwaltungshaushalt der Stadt nach kurzer Zeit zahlungsunfähig und die Stadt bankrott. Das soziale Versorgungssystem war nicht mehr aufrechtzuerhalten, genauso wie die Beschäftigung von rund 1000 öffentlich Angestellten, so dass die Arbeitslosigkeit der Stadt deutlich anstieg. Auch die Sicherheit, Sauberkeit und Beleuchtung der öffentlichen Straßen, Plätze und Parks konnte nicht mehr aufrecht erhalten werden; das Stadtbild verfiel innerhalb weniger Jahre. Im Rahmen eines Konkursmanagement wurden die Grundstücke und Immobilien im Besitz der Stadt unter Wert verkauft, wodurch die Möglichkeiten einer langfristig angelegten auf die Zukunft gerichteten Stadtentwicklung nicht mehr gegeben war. Die Stadt verlor an Attraktivität für potentielle Investoren und Touristen genauso wie für die Bewohner selbst – mit negativen Folgen für die demographische Entwicklung: Die Einwohnerzahl verringerte sich in den letzten 10 Jahren (seit 2005) um nahezu 10.000.*

Eine zweite Version:

*Nach Regierungsbeschluss wurde nicht Pécs, sondern Kaposvár Sitz der Verwaltungseinrichtungen der Regionalregierung. Zwar erfolgten daraus keine kurzfristigen radikalen Schäden (vgl. den vorherigen Absatz), doch geriet Pécs im regionalen Wettbewerb zwischen den beiden Städten in Rückstand. Banken, Dienstleistungsbüros, Firmenvertretungen, usw. siedelten sich vorzugsweise in Kaposvár an und mieden den Standort Pécs. Die positive Wirtschaftsentwicklung der Stadt Pécs am Ende der neunziger Jahre kippte und die Arbeitslosigkeit stieg seither drastisch an.*

#### 7.3.3.2 Status-quo-Vision Pécs 2015

In der Status-quo Situation wird ein Bild der Entwicklungsmöglichkeiten der Stadt Pécs entworfen, das sich unter Durchführung der derzeit gültigen Entwicklungskonzeptionen ergibt. Die Stadt erfährt hierbei einen positiven Imagegewinn und eine Etablierung als regionales Euregiozentrum, was nicht zuletzt auf den intensiven Ausbau der Stadtmarketingaktivitäten seit dem Jahr 2000 zurückzuführen ist:

*Nach der EU-Integration Ungarns baute Pécs seinen Status als regionales Zentrum in Südwest-Ungarn weiter aus und ist nun Teil im Netzwerk mitteleuropäischer Regionen und ihren regionalen Zentren Maribor, Osijek, Sabadka, Novi Sad, Kronstadt, Timischoara, Nagybánya, Satu Mare, Klausenburg, Kaschau und Graz. Seit der EU-Osterweiterung ist Pécs' geographische Lage erheblich aufgewertet worden: Pécs ist das „Tor“ zum Balkan – ein diplomatisches Subzentrum; hier haben zahlreiche Honorarkonsulate ihren Sitz. Weil die Stadt verkehrsmäßig weiterhin schlecht erreichbar ist – noch gibt es weder gute Straßen- bzw. Autobahnanbindung,*

*keinen regionalen Flugplatz und keine Anbindung ans Internationale Eisenbahnnetz – kann dieses Potential allerdings nicht voll ausgenutzt werden.*

*Die Funktion Pécs‘ als Regionales Dienstleistungszentrum ist aber weiterhin unumstritten: alle wichtigen Bank- und Finanzdienstleistungen haben hier einen Standort und die Kapazitäten des Einzelhandels wurden durch die Ansiedlung mehrerer Einzelhandelsgroßprojekte drastisch erhöht. Die zwei Universitäten (Janus Pannonius Universität und Medizinische Universität) bilden jährlich rund 20.000 Studenten aus und brachten der Stadt einen guten Ruf als Hochschulstandort ein.*

*Im Industriepark Pécs sind konnten seit dem Jahr 2000 nahezu 1000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Durch die gleichzeitigen kommunalen Leistungen auf dem Gebiet der aktiven Beschäftigungspolitik in der Zeit ab 2004 sank die Arbeitslosenquote auf unter 5 %. Dadurch belasten die sozialpolitischen Aufwendungen weniger stark den kommunalen Haushalt. Die Ende der 90er Jahre angedachte Reduzierung der zentralen Steuerredistributionsrate wurde nicht verwirklicht, so dass die Finanzsituation im kommunalen Haushalt stabil blieb. Die prosperierende Wirtschaft bescherte der Stadt sogar noch zusätzliche finanzielle Ressourcen. Diese wurden in erster Linie zum Ausbau des Bildungswesens und des Kulturbereichs verwendet, so dass sich die Stadt einen Status als Kulturzentrum von europäischem Rang aufbaute. Der Fremdenverkehr hat sich als Leitbranche etablieren können, zumal seit 2010 die grundlegende Infrastruktur für einen Konferenztourismus besteht. Auch wurden hohe Aufwendungen für die Gestaltung und Aufrechterhaltung des historischen Stadtbildes erbracht, was die Stadt sowohl für die Einwohner als auch für Touristen attraktiv macht.*

### 7.3.3.3 Optimistische Vision Pécs 2015

Ausgangspunkt für die optimistische Vision Pécs 2015 ist die Überlegung, dass die Anbindung der Stadt ans internationale Verkehrsnetz durch die Realisierung des Straßennetz-Entwicklungsprogramms der EU verwirklicht wird.

*Im Rahmen des Ausbaus des Korridor 5/C entstand die Autobahn Budapest-Osijek, die in Kürze bis Bosnien ausgebaut wird. Zusätzlich konnte ein Investor für den Bau des Regionalen Flugplatzes gefunden werden. Dies beschert der Stadt einen wahren Boom im Tourismusbereich, zumal die historische Pécser Innenstadt zum UNESCO-Weltkultur-Erbe ernannt wurde, und zog verschiedene Investitionen im der Hotelsektor nach sich. Nachdem Harkány – Orfű – Pécs voll ausgelastet sind, gibt es im Komitat weitere konkrete Planungen für den Bau touristischer Zentren.*

*Durch die Autobahn- und Flugplatzanbindung ist Pécs auch für Investoren in anderen Wirtschaftsbranchen wieder attraktiv geworden. Im Pécser Industriepark entstanden seit der Jahrtausendwende 2000 neue Arbeitsplätze; damit herrscht in der Stadt nahezu Vollbeschäftigung. In einigen Bereichen tritt sogar schon Arbeitskräftemangel zutage, der aber mit Einpendlern aus den umliegenden Städten abgedeckt werden kann.*

*Bei der Wirtschaftsentwicklung wurde darauf geachtet, nur Betriebe mit möglichst geringer Umweltbelastung zuzulassen. Durch die zusätzliche Umstellung des Wärmekraftwerks von Kohlebetrieb auf Gasbetrieb im Jahr 2004 konnten die Schadstoff-Emissionen auf ein Zehntel der ursprünglichen Werte gesenkt werden. Zusammen mit der Privatisierung im Energiesektor verringerten sich – quasi als positiver Nebeneffekt – auch die Energiekosten für die Einwohner.*

*All die gesunden Entwicklungen in Mikro- und Makrowirtschaft verbesserten die Einkommensverhältnisse der Einwohner einerseits und die Finanzmöglichkeiten der Verwaltung andererseits. Das soziale Netz konnte weiter ausgebaut werden, zusätzlich entstanden durch kommunale Wohnungsbauprogramme 1500 neue Wohnungen, was den städtischen Wohnungsmarkt enorm entlastete. Dieser war durch die ansiedlungswilligen Arbeitskräfte stark unter Druck geraten. Gleichzeitig wird mit zusätzlichen EU-Mitteln auch die schrittweise Sanierung der harten Infrastrukturausstattung (Trinkwassersystem, Abwassersystem, Straßennetz, Kommunikationssystem usw.) in Angriff genommen.*

*Die Integration und damit verbundene Ressourcenakkumulation von Janus Pannonius Universität und Medizinischer Universität erbrachte erhebliche Vorteile. Durch EU-Förderungen und Mittel aus Pre-Anschluss-Fonds starteten Investitionen in Milliardenhöhe. Nachdem die einzelnen universitären Fachbereiche ihre Durchlässigkeit erhöht hatten, konnte auch der Science-Park realisiert werden, aus dem nun schon mehrere Ausgründungen im High-Tech-Bereich hervorgegangen sind. Gleichzeitig stehen dem Arbeitsmarkt ständig neue hochqualifizierte Humanressourcen zur Verfügung.*

*Mit staatlichen und kommunalen Mitteln wurde auch das multifunktionale regionale Ausstellungs- und Messezentrum gebaut, wo neben der Abwicklung internationaler Messen auch Konferenzen und Großveranstaltungen von bis zu 10.000 Teilnehmern abgehalten werden können.*

#### **7.3.3.4 Fazit zur Erarbeitung der Visionen für die Stadt Pécs**

In Pécs waren schon Materialien mit zukünftigen Entwicklungsvisionen bzw. -szenarien der Stadt vorhanden, auf die sich die Projektpartner stützen konnten. Damit ist auch die Methodik in der Stadt nichts grundlegend Neues. Die Visionen in Pécs gehen noch zurück auf die Formulierung des sog. „Grundkonzepts“, das in Zusammenarbeit der Ungarischen Akademie der Wissenschaften und der Universität Pécs 1996 im Auftrag der Stadt formuliert wurde. Diese Visionen konnten nun vom Projektteam erweitert und auf einen aktuellen Stand gebracht werden. Damit gibt es in Pécs schon sehr konkrete Vorstellungen, wohin sich die Stadt unter den jeweils vorherrschenden Rahmenbedingungen zukünftig entwickeln kann.

Inhaltlich fällt auf, dass in Pécs sehr stark folgende Punkte betont werden:

- Die Rolle der Stadt im Regionalsystem und hier insbesondere im Wettbewerb mit anderen Städten,
- der Ausbau des Tourismussektors,
- die verkehrsmäßige Erschließung bzw. Anbindung an das überregionale Verkehrsnetz und
- die Hoffnung auf EU-Fördermittel.

#### **7.3.4 Darstellung der erarbeiteten Visionen für die Stadt Plzen**

Plzen befindet sich gegenwärtig in einem umfassenden Umstrukturierungsprozess. Die Stadt erlebt eine massive Veränderung in allen Gesellschaftsbereichen, wobei sich die Transformation der traditionellen Industriebetriebe vor allem mit ausländischen Kapitalinvestitionen vollzieht. Aus der Veränderung der Industriestruktur entstehen neue Beschäftigungsfelder im Dienstleistungssektor.

### 7.3.4.1 Negative Vision Plzen 2015

In der pessimistischen Vision nimmt die Maschinenindustrie, die stark in Plzeň vertreten ist, eine negative Entwicklung.

*Nach dem Rückzug des größten ausländischen Investors kam es zur endgültigen Schließung der Skoda-Werke. Dennoch blieb die kommunale Wirtschaftspolitik in Plzen stark auf den industriellen Sektor fixiert, ohne dem tertiären Sektor hinreichend Beachtung zu schenken. So kam es, dass es in Plzeň 2015 nur wenige größere wirklich konkurrenzfähige Betriebe gibt. Die Arbeitslosigkeit stieg seit der Skoda-Werke-Schließung sukzessive an, und damit setzte eine größere soziale Erosion ein. Das Potential der Universität Plzeň wird nicht genutzt, sie büßt an Bedeutung ein und fungiert unter dem Rang einer Peripherie-Universität.*

### 7.3.4.2 Optimistische Vision Plzen 2015

In der optimistischen Vision wird davon ausgegangen, dass der Industriebestand der Stadt erhalten bzw. weiter ausgebaut werden kann.

*Für den größten Industriebetriebe der Stadt, die Firma Skoda, kann ein kompetenter und wettbewerbsfähiger Partner gefunden werden, so dass das Großunternehmen seine bedeutende Stellung für die Stadt halten konnte; die 30.000 Arbeitsplätze blieben erhalten. Auch die Plzeňer Brauerei mit derzeit (= im Jahr 2015) 2000 Beschäftigten bleibt wettbewerbsfähig. Der Ende der 90er Jahre errichtete Industriepark Borska polé wurde von den Investoren aus aller Welt gut angenommen. Z. B. hat schon Ende der 90-er Jahre die Firma Panasonic Plzeň als Standort gewählt. Seit dem Jahr 2000 sind die gesamten 100 ha verkauft; in der Folge entstanden 3000 neue, zum Teil hochqualifizierte Arbeitsplätze in modernen, zukunftssträchtigen Branchen. Plzeň erarbeitete sich das Image eines modernen Industrie-Standortes. Auch die angespannte Situation am Wohnungsmarkt konnte durch den Neubau von ca. 1000 attraktiven Wohnungen gelöst werden. Die innerstädtische Verkehrsproblematik wurde durch den Bau einer Ost-West-Transit-Strecke bzw. einer Umgehungsstraße gelöst.*

### 7.3.4.3 Fazit zur Erarbeitung der Visionen für die Stadt Plzen

Entwicklungsvisionen für die Stadt Plzen gab es vor dem Projekt noch nicht; auch ist die Methodik der Erstellung von Visionen Neuland in der Stadt. Die dargestellten Visionen wurden allerdings nicht in einem größeren Kreis, sondern ‚nur‘ von den INTERREG-Projektpartnern seitens Universität und Stadtverwaltung ausgearbeitet. Nachdem die ‚vorformulierten‘ Visionen auch nicht an lokale Akteure und Entscheidungsträger zur kritischen Stellungnahme herumgereicht wurden, konnte keine Konsensvision erstellt werden.

Inhaltlich fällt auf, dass in Plzen sowohl bei der negativen wie bei der positiven Vision in erster Linie die Industrie und ihr Wandel im Mittelpunkt stehen. Die generellen Rahmenbedingungen (EU-Beitritt o.ä.) spielen in der Darstellung keine Rolle.

### 7.3.5. Fazit zum dritten INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Formulierung von Visionen im Hinblick auf Lernprozesse

Die Erstellung von Visionen als Methode, neue und eventuell unkonventionelle zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten einer Stadt zu erschließen, ist in allen vier untersuchten Städten neu und wurde/wird bisher in keiner der vier Städte angewendet. Eher findet noch die Szenariotechnik Anwendung, wo Entwicklungsverläufe unter bestimmten Voraussetzun-

gen dargestellt werden. Nur selten gibt es Konzeptionen für die Entwicklung, die von einem Zukunftsbild für die Stadt ausgehen. Die Einbettung der möglichen Entwicklungen in einen größeren Zusammenhang setzt die Vorgabe entsprechender (globaler) Rahmenbedingungen voraus. Ein ganz wesentlicher Faktor ist in dieser Hinsicht für alle vier Städte Zeitpunkt und Form des EU-Beitritts der Länder. Nur im Falle von Bratislava spielt dieser Faktor in den dargestellten Visionen auch eine die Entwicklung bestimmende Rolle; die baldige EU-Mitgliedschaft wird dabei als eigentliche Triebkraft eines positiven Entwicklungsverlaufes gesehen.

### **Mikro-Ebene**

Bereits vorhandene theoretische Vorkenntnisse bezüglich der Methodik wurden bei den einzelnen Projektteilnehmern in dieser Projektphase dadurch vertieft, dass beim vorhergehenden Arbeitsgruppentreffen diese Methode diskutiert wurde. Weiterhin lag mit den Darstellungen aus Bayreuth auch ein praktisches Beispiel vor. In einer Selbsteinschätzung werteten dies alle Teilnehmer als persönlichen Erfahrungsgewinn, zumal bis dato keiner der einzelnen Projektteilnehmer praktische Erfahrungen mit der Formulierung von Visionen hatte. Daher war auch die Motivation für die Durchführung dieses Arbeitsschrittes im Rahmen des INTERREG-Projektes insbesondere bei den ‚Praktikern‘ aus Pécs und Bratislava sehr hoch, wobei sie die neuen Erkenntnisse auch als wertvoll für ihre berufliche Praxis einstufen. Die Wahrscheinlichkeit zur direkten praktischen Anwendung dieses neuen Wissens wurde jedoch nur von den Teilnehmern in Pécs gesehen.

### **Projektebene**

Nur in Bratislava wurde diese Projektphase im Team bearbeitet. In den anderen Städten übernahm jeweils ein Projektteilnehmer die Formulierung unter Zuhilfenahme der Darstellungen aus Bayreuth bzw. auch der bereits vorhandenen Analysen zu dieser Thematik in der Stadt selbst. Die Qualität der schriftlichen Ergebnisse wird vor allem für Bratislava und Pécs als recht hochwertig eingestuft. Hier werden umfassend die möglichen Entwicklungen unter unterschiedlichen Gegebenheiten dargestellt. Die Umsetzung bzw. Durchführung dieser Projektphase verlief allerdings in keiner Stadt idealtypisch. Weder wurden bei der Zusammenstellung der Ideen an sich ‚kreative‘ Teams gebildet oder der Dialog mit lokalen Experten gesucht, noch wurden die Texte nach ihrer Fertigstellung zur kritischen Stellungnahme oder Ergänzung um weitere Aspekte den lokalen Entscheidungsträgern übergeben. So war die Erstellung einer Konsensvision nirgends möglich.

### **Meso- und Makro-Ebene**

Wie bereits beschrieben, ist bei diesem Arbeitsschritt die Arbeit in Gruppen bzw. die Zusammenführung ganz unterschiedlicher Interessenträger, lokaler Experten und engagierter Akteure sehr vorteilhaft, weil sich dadurch das Kreativitätspotential IM und FÜR den Prozess bedeutend erhöht. Erst innerhalb von Diskussionen und im interaktiven Austausch werden die gemeinsam geteilten Wissensformen erhöht, kann der Bezugsrahmen verändert und die Handlungs- und Problemlösungsstrategie erhöht werden. Lernprozesse können in dieser Projektphase z.B. darin bestehen, dass Gruppen von Akteuren unterschiedlicher

Herkunft (Verknüpfungen) gemeinsam die Visionen erarbeiten, ihre Ideen einbringen und dabei sowohl individuelle Erfahrungshorizonte (Anpassen oder Überdenken der eigenen Wertsysteme) erweitert werden, sich andererseits aber auch die Qualität der Gruppenarbeit verbessert. Steht die Gruppe dann in Wechselwirkung mit anderen Gruppen, oder ist die Entscheidungsmacht der Gruppe sehr hoch, kann es schließlich zur Änderung des institutionellen Bezugsrahmens kommen.<sup>280</sup> Die in Tab. 9 dargestellten Idealkonstellationen können zum einen gesehen werden als optimale Voraussetzung für Lernprozesse. Ein tatsächliches Lernen unter diesen Bedingungen kann dann z.B. anhand tatsächlicher Wandlungsprozesse festgestellt werden. Eine andere Perspektive ergibt sich bei Betrachtung der Situation an sich, wenn sich die gegenwärtigen Strukturen im Prozessverlauf den „Idealkonstellationen“ annähern. Nachdem sich in keiner der vier Städte Arbeitsgruppen etablieren, die auch Akteursgruppen aus anderen Bereichen einbeziehen, können Lernprozesse auf der Meso- und Makro-Ebene in dieser Projektphase nicht identifiziert werden. Dagegen hat sich die Zusammenarbeit innerhalb des INTERREG-Projektteams vor allem in Bratislava gefestigt.

Dafür, dass auf eine breitere Einbeziehung lokaler Akteure und Entscheidungsträger und auch einer Öffentlichkeitsarbeit z.B. in den lokalen Medien verzichtet wurde, können mehrere Gründe ermittelt werden. Zum einen ist die Methode der Erstellung von Visionen wie erwähnt neu. Die Projektteilnehmer gingen davon aus, dass dieses Vorgehen insbesondere bei der Stadtspitze auf wenig Resonanz stoßen würde. In ihrer Position als Wissenschaftler oder Verwaltungsmitarbeiter sahen sich die Projektteilnehmer auch nicht in der Lage, hier direkt Einfluss ausüben zu können. Daher wurde in allen Städten diese Projektphase eher ‚akademisch‘ bearbeitet. In Pécs, wurden im Rahmen der Stadtentwicklungskonzeption schon vor längerer Zeit auch Brainstormings mit lokalen Experten durchgeführt, weshalb man auf eine neuerliche Organisation in größerem Rahmen verzichtete. Die Haltung der lokalen Entscheidungsträger zum Stadtmarketing an sich wurde von den Projektteilnehmern als unverändert neutral bis wohlwollend, die zur Methode ‚Visionen‘ als eher skeptisch bis negativ eingestuft.

Die folgende Tab. 26 dokumentiert die Situation nach der Durchführung der zweiten Projektphase. Die Darstellungen gründen sich wiederum auf die Befragung bzw. Selbsteinschätzung der Projektteilnehmer und Aussagen in Expertengesprächen. Die Ausprägungen auf der Meso- und Makroebene beziehen sich nur auf die zu diesem Zeitpunkt des INTERREG-Projektes zutreffende Situation. Gruppierungen oder Netzwerke, die eventuell vor der Projektdurchführung existierten, nun aber nicht mehr bestehen, sind nicht dargestellt.

---

<sup>280</sup> Vgl. hierzu die Darstellung „Idealkonstellationen“ auf S. 89.



Tab. 26 Situation nach der 2. Phase im Stadtmarketingprozess: Formulierung von Visionen

Ebene	Dimension	Ausprägung	Bratislava	Maribor	Pécs	Plzen
Mikro-Ebene	Theoretische Kenntnisse zur Erstellung von Visionen	keine ↔ Experte	Methodik ⇒	Methodik ⇒	Methodik ⇒	Methodik ⇒
	praktische Erfahrung mit der Formulierung von Visionen	keine ↔ Experte	⇒		Methodik ⇒	
	praktische Anwendung des „gelerten“ außerhalb des Projektes	selten und einfach ↔ oftmals und vielfältig				
	persönliche Einstellung und Motivation zum Instrument Stadtmarketing in dieser Projektphase (Motivation)	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv				
	Erwartungshaltung bezüglich der Projektergebnisse	keine ↔ hoch				
Projekt Ebene	Herausbildung von (Arbeits-) Gruppen zwischen den Projektpartnern	wenige ↔ viele	⇒			
	Qualität der schriftlichen Arbeitsergebnisse	lückenhaft ↔ idealtypisch				
	Qualität der Durchführung / Umsetzung dieser Phase	lückenhaft ↔ idealtypisch				
	Bezugnahme auf bereits vorhandenes Material (Kow-how) möglich	wenig ↔ viel				
Meso- und Makro Ebene (Stadt)	Bildung von lokalen Arbeitsgruppen mit Teilnehmern unterschiedlicher Herkunft (Fachbereiche, Institutionen)	keine ↔ viele				
	Arbeitsstruktur der entstandenen lokalen Arbeitsgruppen	lernhemmend ↔ lernfördernd				
	Qualität der entstandenen lokalen Arbeitsgruppen	gering ↔ hoch				
	Erwartungshaltung der Entscheidungsträger bezüglich der Projektergebnisse in dieser Phase	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv				
	Bewertung des Instrumentes Stadtmarketing in dieser Phase	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv				

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

der ⇒ kennzeichnet, dass hier offenbar ein Lernen stattgefunden hat

#### 7.4 Viertes INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Leitbilder, Ziele und Strategien

Konkrete planerische Zielvorstellungen werden auf der Basis von Leitbildern entwickelt, wobei das Leitbild die Zukunft der Stadt beschreibt. Es ist die Soll-Vorstellung der Akteure in dieser Stadt darüber, was ihnen einerseits als machbar und andererseits als wünschbar für die Zukunft dieser Stadt erscheint. Es basiert auf (Erfahrungs-)Wissen und Fakten<sup>281</sup> und bezieht Wunschvorstellungen über die Zukunft (Visionen)<sup>282</sup> mit ein. Es baut auf den Stärken auf und berücksichtigt die existierenden Schwächen; ferner muss es an die veränderten Bedingungen relevanter Einflussgrößen angepasst sein bzw. die Zukunft soweit wie möglich vorwegnehmen. Hier wird deutlich, dass dieser Schritt auf den vorhergehenden Phasen (Situations-, Stärken- / Schwächenanalyse und Formulierung von Visionen) aufbauen muss.

Aufgrund der Vielzahl von Einflussfaktoren, die auf ein Gesamtleitbild einwirken, erscheint es sinnvoll, Teil-Leitbilder (z.B. für die Bereiche Siedlung, Industrie und Gewerbe, Verkehr und Kommunikation) zu erstellen und diese untereinander und mit den übergeordneten gesellschaftlichen, staatspolitischen und volkswirtschaftlichen Leitbildern abzustimmen. Die Vernetzung von Einzelzielen ist in diesem Zusammenhang Grundlage für die Vernetzung von Konzepten innerhalb einer Gesamtkonzeption. Ein solches in sich geschlossenes Zielsystem entspringt dem konsensfähigen Leitbild für die längerfristige Planung. An dem gemeinsamen Leitbild können die regionalen Akteure ihre Handlungsweisen ausrichten. Mit dem Leitbild wird also formuliert, **was** in Zukunft erreicht werden soll, während mit Strategien die Frage beantwortet wird, **wie** die Leitbilder und Ziele erreicht werden können. Leitbilder dienen damit als Richtschnur für künftig einzuleitende Aktivitäten sowie Maßnahmen und übernehmen Signalwirkungen für operative Entscheidungen in bezug auf die Zielgruppen der Stadtentwicklungspolitik.

In der Kombination von Machbarkeit und Wunsch liegt die Anziehungskraft und Faszination von Leitbildern, die von ihrer Anlage her motivierend, orientierend und mobilisierend sind.<sup>283</sup> Daher ist ähnlich wie bei den Visionen auch bei der Entwicklung von Leitbild, Zielen und Strategien der Prozess der Generierung von entscheidender Bedeutung. Voraussetzung und Grundlage dafür, dass die Akteure aus den unterschiedlichen Bereichen (die „Betroffenen“ bzw. potentiellen Umsetzer) auch tatsächlich dieses Leitbild / Zielsystem akzeptieren und ihren Einflussbereich im Sinne des Leitbildes gestalten ist, dass sie die Möglichkeit und Gelegenheit hatten, ihre eigenen Vorstellungen mit einzubringen. Es bedarf also breit angelegter partizipativer Prozesse bei der Zielfindung, um die Akzeptanz zu unterstützen. Ähnlich wie im vorherigen Kapitel sollen die schriftlichen Ergebnisse der in

---

<sup>281</sup> Hier die Ausführungen der Situationsanalyse.

<sup>282</sup> Hier die erarbeiteten Visionen.

<sup>283</sup> Vgl. KREBSBACH-GNATH, C. (1996): Organisationslernen, S. 54

den vier Städten erarbeiteten Leitbilder bzw. Ziele in knapper Form<sup>284</sup> wiedergegeben werden, wenngleich der Entstehungsprozess für die Beobachtung von Lernprozessen bedeutsamer ist.

#### 7.4.1 Darstellung der erarbeiteten Ziele und Strategien für die Stadt Bratislava

Aufbauend auf der vorangegangenen Stärken-Schwächen-Analyse werden für die Stadt Bratislava verschiedene Marktsegmente und Zielgruppen identifiziert, die zukünftig systematisch angesprochen werden sollen. Mit in die Überlegungen einbezogen wurde auch das von der Stadtverwaltung im April 1999 verabschiedete Strategiepapier „Entwicklungsstrategie der Hauptstadt der Slowakischen Republik Bratislava“, in dem die Vorstellungen über die künftige Entwicklung und Stellung der Stadt im mitteleuropäischen Raum aus regionaler und europäischer Sicht gebündelt sind.

##### 7.4.1.1 Ziele der Stadt Bratislava

Folgende handlungsleitenden Ziele lassen sich für die zukünftige Entwicklung der Stadt Bratislava festlegen:

**Tab. 27 Ziele und Unterziele für die künftige Entwicklung der Stadt Bratislava**

Ziel I	Bratislava soll zu einem Entwicklungspol in der Region Wien-Bratislava werden. Dabei wird eine Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsraum Wien angestrebt.	
Teilziele Internationale Stellung der Stadt und ihre Beziehungen zum Umland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bratislava soll zu einer bedeutenden mitteleuropäischen Stadt im Donauraum werden,</li> <li>• Stärkung der Stadt Bratislava als Hauptstadt der Slowakischen Republik,</li> <li>• Aufrechterhaltung und Intensivierung der Beziehungen zum regionalen Umland der Stadt,</li> <li>• Aufbau von Partnerschaften und Kooperationen mit anderen Städten im Ausland (z.B. Euroregion Wien-Bratislava).</li> </ul>	
Ziel II	Die Stadt Bratislava soll ein Tor nach Mittel- und Osteuropa werden und dabei eine Brückenfunktion für die gesamte Slowakische Republik einnehmen.	
Ziel III	In der Stadt Bratislava soll neben der Wohn- auch die Umweltqualität erhöht werden.	
Teilziele Soziale Entwicklung und Lebensqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erneuerung des Wohnungsbestandes und Erhöhung der Wohnqualität in der Stadt,</li> <li>• Errichtung eines funktionierenden Systems der Gesundheitsfürsorge,</li> <li>• Errichtung und Förderung eines Systems der Sozialfürsorge für ältere Menschen in der Stadt,</li> <li>• Entwicklung eines Informationssystems über die Sozialleistungen der Stadt,</li> <li>• Errichtung eines Präventivsystems zur Verhinderung von Kriminalität in der Stadt.</li> </ul>	
Teilziele Umweltqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Stadtentwicklungspolitik sollen verstärkt Umweltgesichtspunkte berücksichtigt werden,</li> <li>• Brachflächen sollen saniert und revitalisiert werden,</li> <li>• Die einzelnen Stadtteile sollen ihre Entwicklungsstrategien aufeinander abstimmen.</li> </ul>	

Fortsetzung nächste Seite.

<sup>284</sup> Auch hier wird wieder versucht, die Inhalte möglichst wenig zu verändern und nur die Form der Darstellung anzupassen.

Fortsetzung zu Tab. 27 Ziele und Unterziele für die künftige Entwicklung der Stadt Bratislava

Ziel IV	Die Stadt Bratislava soll sowohl zu einem Standort für Auslands- als auch Inlandsinvestitionen werden.	
Teilziele Wirtschaftsentwicklung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung des Innovations-, Forschungs-, und Technologiepotentials der Stadt,</li> <li>• Förderung des Unternehmergeistes in der Stadt,</li> <li>• Einrichtung von Sonderwirtschaftszonen im Stadtgebiet,</li> <li>• Stärkung der Position der Stadt als Bildungszentrum,</li> <li>• Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen in der Stadt,</li> <li>• Vorbereitung der Stadt auf den europäischen Binnenmarkt.</li> </ul>
Teilziele Transport und Verkehr		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Anbindung der Stadt an das europäische Verkehrsnetz,</li> <li>• Sicherstellung der Eigentumsverhältnisse der Stadt bei der Privatisierung des Flughafens,</li> <li>• Revitalisierung und Ausbau des Hafens an der Donau mit der Anbindung an die Wasserstraße Main-Rhein,</li> <li>• Aufbau eines Verkehrsinformationssystems zur Lenkung des fließenden und ruhenden Verkehrs in der Stadt.</li> </ul>
Ziel V	Die Alters- und Qualifikationsstruktur der Bevölkerung der Stadt Bratislava soll erhalten werden.	
Ziel VI	Die Beteiligung und Einbeziehung von Bürgern der Stadt in Entscheidungsprozesse soll ausgebaut und verbessert werden.	
Teilziele Stadtmanagement und Stadtverwaltung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von formellen und informellen Strukturen zur Beteiligung der Bürger in der Stadtentwicklung,</li> <li>• Umbau der Stadtverwaltung zu einem kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen das nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten arbeitet,</li> <li>• Förderung des Gesellschaftslebens und der Kommunikation für und zwischen den Bürgern der Stadt,</li> <li>• Schaffung von Transparenz in Bezug auf Eigentumsverhältnisse, Lobbyismus und Entscheidungsstrukturen in der Stadtverwaltung,</li> <li>• Durchsetzung eines ganzheitlichen Marketingdenkens in der Stadtverwaltung unter Beachtung der unterschiedlichen Zielgruppen und Produkte.</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach den INTERREG-Projektunterlagen

#### 7.4.1.2 Strategien der Stadt Bratislava

Die entwickelte Strategie für die Stadtentwicklung Bratislavas greift die derzeitigen Entwicklungen in der Stadt Bratislava auf und stützt sich insbesondere auf die folgenden drei Säulen:

**Säule I** Integration und Aufnahme der Slowakischen Republik in die Europäische Union,

**Säule II** Nutzung der vorhandenen Potentiale der Stadt Bratislava in den Bereichen räumliche Lage, Humankapital, sowie Forschung und Entwicklung,

**Säule III** Kooperation mit und Unterstützung der Stadtentwicklung durch den Staat.

Die besondere Situation der Stadt als Hauptstadt der slowakischen Republik macht es erforderlich, die Position und Rolle im nationalen und internationalen Kontext besonders hervorzuheben. Die ‚Innenentwicklung‘ der Stadt an sich steht dabei in engem Zusammenhang mit der ‚Außenentwicklung‘ und Stärke der Stadt innerhalb des Städtedreiecks mit Wien und Győr.

**Tab. 28 Strategische Prioritäten für die künftige Entwicklung der Stadt Bratislava**

<b>Langfristige strategische Prioritäten der Hauptstadt Bratislava</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung der Position Bratislavas in Europa, im Donaauraum und in der Slowakischen Republik,</li> <li>• Bratislava als Entwicklungspol der zukunftssträchtigen Region Wien-Győr-Bratislava</li> <li>• Schaffung eines unternehmerfreundlichen Umfeldes,</li> <li>• Förderung von Bildung und Wissenschaft,</li> <li>• Bratislavas Ausbau zum Forschungs-, Entwicklungs- und Bildungszentrums der Slowakei, der Technologie- und Informationsherstellung und des Informationstransfers.</li> <li>• Schutz und Entwicklung der kulturellen und urbanen Werte der Stadt,</li> <li>• Effektives, ressourcenschonendes Wirtschaften (Natur, Grundstücke und Immobilien, Wasser, Energie und Finanzen) im Sinne der Nachhaltigkeit,</li> <li>• Verlässliches und umweltschonendes Verkehrssystem,</li> <li>• Entwicklung einer polyzentrischen Stadtstruktur,</li> <li>• Aufbau einer Partnerschaft für Bratislava, vor allem zwischen der öffentlichen Hand, dem Privatsektor und den Bürgern.</li> </ul>
<b>Mittelfristige strategische Prioritäten (als Hauptkennziffern für eine konzeptionelle Stadtentwicklung)</b>
Ausbau der internationalen Position und der Kontakte der Stadt, Strukturverbesserung des Produktionspotentials der Stadt, Soziale Entwicklung und Lebensqualität, Umweltqualität, Verkehrserreichbarkeit und technische Infrastruktur, Verbesserung des Stadtmanagements.

Quelle: Eigene Darstellung nach den INTERREG-Projektunterlagen

Dabei soll neben der langfristigen Ausrichtung der Stadtentwicklungsstrategie die Stellung der Stadt in Europa, aber besonders im Donaauraum sowie in der Slowakischen Republik sowie die Erhaltung des räumlichen und funktionellen Gleichgewichts in der Region berücksichtigt werden.

#### **7.4.1.3 Fazit zu den erarbeiteten Zielen und Strategien für die Stadt Bratislava**

Die Erarbeitung des dargestellten Zielsystems erfolgte innerhalb des Projektteams ohne direkte Einbeziehung politischer Entscheidungsträger oder anderer kommunaler Akteure. Bereits in der Stadtführung vorhandene Überlegungen<sup>285</sup> dienten allerdings als Grundlage. Diese beziehen sich jedoch in erster Linie auf die Positionierung bzw. künftige Stellung der Stadt im mitteleuropäischen Raum und weniger auf ‚nach innen‘ gerichtete Entwicklungen. Eine fachübergreifende Koordination kann im Magistrat der Stadt gegenwärtig aufgrund der hierarchischen Struktur nicht erfolgen. Zwar ist seit 1994 die Einrichtung einer Städtischen Entwicklungsgesellschaft vorgesehen, die genau diese Funktion erfüllen soll, doch kam es bisher nicht zur erfolgreichen Realisierung. Andererseits wird eine solche Institution auch von außen mit Skepsis betrachtet, da es „... schon zu viele Stellen gibt, wo die Informationen angeblich zusammenfließen. (...) Eine gute Internetverbindung könnte da mehr bewirken.“<sup>286</sup>

<sup>285</sup> Vor allem das von der Stadtverwaltung im April 1999 verabschiedete Strategiepapier „Entwicklungsstrategie der Hauptstadt der Slowakischen Republik Bratislava“

<sup>286</sup> Statement in einem Expertengespräch

Inhaltlicher Fokus der bisherigen Überlegungen ist insbesondere die räumliche Nähe zum Wirtschaftsraum Wien, zu dem Bratislava auf der einen Seite in einem Konkurrenzverhältnis und auf der anderen Seite in einem Kooperationsverhältnis steht. Weiterhin werden in die Entwicklung einer Stadtmarketingstrategie auch die Stellung der Stadt Bratislava zu ihrer unmittelbaren Umgebung, sowie zur gesamten Slowakischen Republik einbezogen.

Die Konkretisierung einzelner Fachziele lässt sich schwer im Rahmen einer Gesamtkonzeption fassen, da die einzelnen Stadtbezirke weitgehend selbständig agieren und je nach der (akuten) bezirksspezifischen Problemsituation handeln. Die Tendenz, einzelne Kompetenzen auf die Ebene der Stadtbezirke zu verlagern, hält auch noch weiter an. Ein alle 17 Stadtbezirke einbindendes Leitbild bzw. Zielsystem kann demnach auch kaum einen höheren Konkretisierungsgrad erreichen. Hinzu kommt, dass die Identifizierung der Einwohner mit ‚ihrer‘ Stadt sich erst langsam entwickelt - vor allem in den zu sozialistischer Zeit errichteten uniformen Plattenbausiedlungen. Eine aktive Beteiligung der Bürger im Rahmen partizipativ ausgerichteten Zieldiskussion in der Öffentlichkeit wird als gering eingestuft.

## 7.4.2 Darstellung der erarbeiteten Ziele und Strategien für die Stadt Maribor

### 7.4.2.1 Ziele der Stadt Maribor

Die Entwicklungsziele für die Stadt Maribor werden den vier Bereichen Wirtschaft, Wohnen, Tourismus und Umwelt zugeordnet, wobei die Einzelbereiche sich gegenseitig ergänzen sollen.

**Tab. 29 Ziele und Unterziele für die künftige Entwicklung der Stadt Maribor**

<b>Ziel I</b>	<b>Wirtschaft:</b>
Teilziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung regionaler Zentralfunktionen,</li> <li>• Errichtung neuer Arbeitsplätze,</li> <li>• Verbesserung der Standortbedingungen für die private Wirtschaft in Maribor,</li> <li>• Ansiedlung von Unternehmen sowie</li> <li>• Stärkung der Wirtschaftskraft der Stadt.</li> </ul>
<b>Ziel II</b>	<b>Kultur und Tourismus</b>
Teilziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Förderung des Städtetourismus,</li> <li>• Entwicklung und Förderung Tourismus auf dem Land.</li> </ul>
<b>Ziel III</b>	<b>Umwelt:</b>
Teilziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Umweltpflege und Umweltfürsorge</li> </ul>
<b>Ziel IV</b>	<b>Wohnen:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Wohnqualität,</li> <li>• Verbesserung des Stadtimages.</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach den INTERREG-Projektunterlagen

#### 7.4.2.2 Fazit zu den erarbeiteten Zielen und Strategien für die Stadt Maribor

Die Projektpartner seitens der Universität erarbeiteten in Eigenregie das dargestellte Zielsystem. Eine Einbeziehung lokaler Entscheidungsträger oder einer breiteren Öffentlichkeit erfolgte nicht. Inhaltlich orientierte man sich an den ermittelten komparativen Stärken und Schwächen der Stadt Maribor. Dabei stellten die Projektteilnehmer heraus, dass nicht so sehr die Vorteile der Stadt im Vordergrund stehen und wichtig für deren Entwicklung sind, sondern vielmehr die Menschen mit ihren Fähigkeiten und ihrem Willen bestimmte Ideen zu verwirklichen bzw. die Menschen als Träger von Entscheidungen<sup>287</sup>. Trotz dieser Erkenntnis wurde das INTERREG-Projekt allerdings nicht an die Öffentlichkeit gebracht oder lokalen Entscheidungsträgern nahezubringen versucht, nachdem sich die Stadtführung zu Projektbeginn gegen eine aktive Teilname ausgesprochen hatte.

In der politischen Praxis dominiert in der Stadt Maribor bisher eher die Umsetzung von konkreten Projekten. Erst in einem zweiten Schritt könnte es dann zu einer Verwirklichung breitgefächelter Entwicklungsziele der Stadt kommen.<sup>288</sup> Angesichts der wirtschaftlichen Probleme in der Stadt mit hoher Arbeitslosigkeit und kaum Aussicht auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze etwa durch ausländische Investoren ist eine gewisse resignative Grundstimmung zu spüren. Die Formulierung eines breiten Zielsystems, das dann aufgrund der äußeren Rahmenbedingungen nicht wirklich verfolgt werden könnte, erscheint den Projektteilnehmern als nicht zweckmäßig. Dagegen erscheint der umgekehrte Weg, d.h. über die Durchführung konkreter Projekte, die vor allem bei den Einwohnern auf höhere Akzeptanz stoßen, zu einer anschließenden Zielfindung zu gelangen eher machbar. Nach Ansicht der Verfasserin schließt jedoch ein – wenn auch vorläufiges – strategisches Zielsystem die Akzeptanzsteigerung der Bevölkerung für eine strategische Stadtentwicklungspolitik durch die Umsetzung konkreter Projekte nicht aus.

#### 7.4.3 Darstellung der erarbeiteten Ziele und Strategien für die Stadt Pécs

Für die Angebote und Dienstleistungen die künftig im Rahmen des Stadtmarketings der Stadt Pécs angeboten werden sollen, wurde im Vorfeld der Überlegungen eine Segmentierung der Zielgruppen durchgeführt. Diese Segmentierung soll dazu beitragen, dass die einzelnen Ziele und die durchzuführenden Maßnahmen und Projekte effektiv umgesetzt werden können. Für die Stadt Pécs wurde so die Gesamtheit aller Ansprechpartner in zwei große Einheiten gegliedert, innerhalb derer wiederum einzelne Zielgruppen identifiziert wurden. Im einzelnen handelt es sich dabei um:

<sup>287</sup> Vgl. INTERREG-Projektunterlagen; Teil: Strategien und Maßnahmen für die Stadt Maribor

<sup>288</sup> Vgl. INTERREG-Projektunterlagen; Teil: Strategien und Maßnahmen für die Stadt Maribor

**Tab. 30 Interne und Externe Zielgruppen in Pécs im Rahmen eines Stadtmarketing**

Interne Zielgruppe der Stadt Pécs	Externe Zielgruppen der Stadt Pécs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürger und Einwohner der Stadt Pécs,</li> <li>• Wirtschaftsunternehmen im Innenstadtbereich von Pécs,</li> <li>• Öffentliche und private Unternehmen in Pécs,</li> <li>• Kammern, Verbände und Interessensvertretungen in Pécs,</li> <li>• Pécs Stadtverwaltung mit ihren einzelnen Abteilungen,</li> <li>• Forschungs- und Bildungseinrichtungen in Pécs,</li> <li>• lokale Medien in der Stadt Pécs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besucher, Touristen und Urlauber,</li> <li>• Investoren,</li> <li>• Internationale Institutionen und Organisationen, Stiftungen und Vereine,</li> <li>• Regionale und internationale Medien,</li> <li>• Experten und Fachleute aus Wissenschaft, Forschung, Kunst und Kultur,</li> <li>• Einwohner im näheren und weiteren Einzugsbereich der Stadt Pécs.</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach den INTERREG-Projektunterlagen

### 7.4.3.1 Ziele der Stadt Pécs

Aufbauend auf der Analyse der Stärken und Schwächen der Stadt Pécs, insbesondere im Hinblick auf die schwerwiegendsten Problembereiche wurden für die Stadt Pécs die nachfolgend dargestellten Ziele für die Stadtentwicklung aufgestellt:

**Tab. 31 Ziele und Teilziele für die künftige Entwicklung der Stadt Pécs**

Ziel I	Einschränkung der Abwanderung von Einwohner aus der Stadt Pécs
Teilziel Wissenschaft und Bildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau der Rolle der Stadt Pécs als wissenschaftliches Zentrum,</li> <li>• Intensivierung der Zusammenarbeit der Universität mit der Stadtverwaltung, der Wirtschaft und mit anderen Forschungseinrichtungen,</li> <li>• Ausweitung der Bildungsangebote,</li> <li>• Existenzgründungsförderung.</li> </ul>
Ziel II	Einschränkung der Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften aus der Stadt Pécs um die wirtschaftliche Basis der Stadt aufrechtzuerhalten.
Teilziel Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung unternehmensnaher Dienstleistungen</li> <li>• Förderung von Wirtschaftsunternehmen, die umweltfreundlich produzieren und den Branchen Mikroelektronik und Gesundheitswesen angehören,</li> <li>• Sanierung und Revitalisierung der Altindustriengebiete.</li> </ul>
Teilziel Wohnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweitung des sozialen Wohnungsbaus,</li> <li>• Schaffung eines attraktiven Wohnumfeldes in allen Stadtteilen,</li> <li>• Stop des drohenden Verfalls einzelner Stadtteile.</li> </ul>
Teilziel Freizeit und Erholung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweitung des Angebots an kulturellen Veranstaltungen für die gesamte Bevölkerung,</li> <li>• Erweiterung der vorhandenen Sportangebote;</li> <li>• Schaffung neuer Naherholungsgebiete bzw. Aufwertung der vorhandenen Grünanlagen und Parks.</li> </ul>
Teilziel Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Sauberkeit in der Stadt,</li> <li>• Steigerung der allgemeinen Umweltqualität.</li> </ul>
Ziel III	Abstimmung und Koordination der Wirtschaftsentwicklung von Stadt Pécs, Komitat und Region
Ziel IV	Verbesserung der verkehrlichen Anbindung der Stadt Pécs
Teilziel Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbindung der Stadt an das überregionale Verkehrsnetz,</li> <li>• Steuerung des innerstädtischen Verkehrs,</li> <li>• Schaffung der infrastrukturellen Voraussetzungen für Konferenzen, Kongresse und Großveranstaltungen.</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach den INTERREG-Projektunterlagen



#### 7.4.3.2 Fazit zu den erarbeiteten Zielen und Teilzielen für die Stadt Pécs

Konzepte für die längerfristige Zielausrichtung wurden in Pécs schon mehrfach erarbeitet. Sie sind beispielsweise Teil der mehrfach erwähnten Stadtentwicklungskonzeption aus dem Jahre 1996. Allerdings „... ist die Verfolgung so langfristiger Ziele / Prioritäten sehr problematisch. Die Tagesarbeit herrscht vor. Die Politik gibt vor, was wir tun müssen und wie wir planen sollen, welche Flächen verkauft werden, welche nicht – manchmal auch entgegen der schriftlichen Ziele...“<sup>289</sup>. Im sog. ECOS-Plan wurde 1999 der Tatsache Rechnung getragen, dass viele Bereiche noch immer separat ihre eigenen Pläne haben, aber nichts voneinander wissen.<sup>290</sup> Deshalb wurde ein Dialog zwischen den einzelnen Parteien Wirtschaft, lokale Selbstverwaltung, Universität, versch. Institutionen organisiert (u.a. in Form eines Brainstorming), zusätzlich zu Einzelgespräche mit unterschiedlichen Experten.

Die Resultate sind in der Studie „Hogyan Tovább“ [Wie weiter] zusammengefasst, wo – geordnet nach Prioritäten und mit einem Zeitplan versehen - die nächsten Schritte ausgewählt wurden. Ausgehend von den drängendsten Problemen wurden dann horizontale Programme (Sektorale Projekte / Clusters) abgeleitet. Hieraus „... wurden 3-4 Direktiven für die Wirtschaft zu formuliert, die auch wirklich eine Aussicht sind. Nicht 10 oder mehr Prioritäten oder das Hantieren mit Allgemeinplätzen und Banalitäten wie „wir haben einen Mangel an Infrastruktur“, „wir benötigen mehr Entwicklung der Arbeitskraft“ usw. Das ist eigentlich allgemein bekannt – jetzt brauchen wir konkretere Projekte.“<sup>291</sup> „... was nützt es also nach einer Autobahn in einem 5-10-Jahresplan zu schreiben, wenn keine realistische Aussicht darauf besteht. Wir müssen (...) andere Alternativen finden“.<sup>292</sup>

In Anbetracht der erwähnten, erst kürzlich – ganz im Sinne eines kooperativen Verfahrens -abgelaufenen Prozesse wurde innerhalb des INTERREG-Projektes selbst keine neue Ziel-diskussion initiiert. Interessant in diesem Zusammenhang ist das Phänomen, dass die konkrete Konkurrenzsituation zu Kaposvár<sup>293</sup> tatsächlich alle lokalen Akteure dahingehend vereinigt, dass das Hauptziel der zukünftigen Entwicklung darauf hinauslaufen muss, dass Pécs seinen Status als (Dienstleistungs-, Handels-, Bildungs-, Kultur-, usw.) Zentrum für die südtransdanubische Region erhält bzw. ausbaut.

#### 7.4.4 Darstellung der erarbeiteten Ziele und Strategien für die Stadt Plzen

Auf Basis der Stärken-Schwächen-Analyse wurden für die Stadt Plzen die zukünftigen Ziele und Strategien der Stadtentwicklung festgelegt.

<sup>289</sup> Statement in einem Expertengespräch.

<sup>290</sup> Dieser Plan entstand im Zusammenhang mit der Vorbereitung auf den EU-Beitritt. Koordiniert wird die Arbeit zukünftig im sog. Europa-Haus, von wo aus der Informationsfluss an alle weiteren Institutionen und Organisationen ausgeht.

<sup>291</sup> Statement in einem Expertengespräch.

<sup>292</sup> Statement in einem Expertengespräch.

<sup>293</sup> Die Stadt wird von der Zentralregierung als neues Regionalzentrum für die südtransdanubische Region präferiert.

#### 7.4.4.1 Leitbilder der Stadt Plzen

Plzen ist eine Industriestadt, die sich in einer Umbruchsituation befindet: Zum einen durch den Boom des Tertiärsektors, wodurch sich die Wirtschaftsstruktur verändert und zum anderen dadurch, dass überwiegend ausländisches Kapital zum Träger der Wirtschaftsentwicklung der Stadt wird. Vor diesem Hintergrund ergeben sich für die Stadt Plzen die im folgenden dargestellten Leitbilder für die zukünftige Entwicklung: Plzen als Knoten nach Westeuropa, als Bildungsstandort, als innovative Industriestadt, als Dienstleistungszentrum und als attraktiver Wohnstandort.

#### 7.4.4.2 Ziele der Stadt Plzen

Als Oberziel für die Stadt Plzen gilt: „Wandel der Stadt Plzen in einen attraktiven Wohn- und Arbeitsstandort“. Dieses Oberziel beinhaltet ein Zielbündel von funktionsübergreifenden Zielen die von zentraler Bedeutung sind. Neben diesen funktionsübergreifenden Zielen wurden für Plzen noch weitere fach- bzw. funktionsbezogenen Teilziele festgelegt:

**Tab. 32 Ziele und Teilziele für die künftige Entwicklung der Stadt Plzen**

<b>Ziel I</b>	<b>Verbesserung der Umweltqualität in der Stadt</b>
<b>Ziel II</b>	<b>Entwicklung der Stadt Plzen als Zentrum der Region Plzen</b>
<b>Ziel III</b>	<b>Stärkung der interkommunalen Kommunikation und Kooperation</b>
<b>Teilziel I:</b> Wissenschaft und Bildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der Wissenschaftsfunktion,</li> <li>• Vertiefung von Kooperationen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung sowie</li> <li>• Ausbau von Aus- und Weiterbildung.</li> </ul>
<b>Teilziel II:</b> Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beendigung der Unternehmens-Restrukturierung in der Stadt,</li> <li>• Entwicklung neuer Industriegebiete für Investoren,</li> <li>• Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen (Industrieparks und Gründerzentren),</li> <li>• Stärkung des tertiären Sektors, insbesondere im Bereich des Fremdenverkehrs.</li> </ul>
<b>Teilziel III:</b> Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung und Stärkung der sozialen und gesundheitlichen Einrichtungen,</li> <li>• Ausbau und Verbesserung des ÖPNV sowie des Fahrrad- und Fußwegenetzes,</li> <li>• Sicherung der Versorgung mit Trinkwasser sowie</li> <li>• Erhöhung des Anteils der mit Gas versorgten Haushalte.</li> </ul>
<b>Teilziel IV:</b> Fremdenverkehr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung des Außenimages der Stadt Plzen,</li> <li>• Ausbau des Industrietourismus und seine Verknüpfung mit dem Städtetourismus,</li> <li>• Verknüpfung des Städtetourismus mit touristischen Angeboten außerhalb der Stadt (Nutzung der Synergieeffekten zwischen Plzen, Prag und den westböhmisches Kurbädern),</li> <li>• Ausbau des Kongresstourismus.</li> </ul>
<b>Teilziel V:</b> Wohnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung des Wohnungsangebotes für Familien,</li> <li>• Verbesserung der Wohnsituation im Bereich der Plattenbausiedlungen,</li> <li>• Intensivierung der Wohnungssanierung.</li> </ul>
<b>Teilziel VI:</b> Kultur / Freizeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhaltung und Ausbau der Sportfunktion und der Kulturfunktion der Stadt</li> </ul>
<b>Teilziel VII:</b> Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schutz und der Sicherung der Umweltqualität sowie der städtischen Frei-, Natur- und Erholungsräume</li> <li>• Aufwertung der Naherholungsgebiete im Umfeld der Stadt Plzen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach den INTERREG-Projektunterlagen

#### 7.4.4.3 Fazit zu den erarbeiteten Leitbildern und Zielen für die Stadt Plzen

Die dargestellten Ziele wurden von den Projektpartnern auf Grundlage der erarbeiteten Stärken- / Schwächen-Analyse erstellt. Dies geschah ohne Einbeziehung weiterer kommunaler Akteure; auch konnte man auf keine bereits vorhandene Strategie zurückgreifen. „...Im Rathaus ist man sehr praktisch und technisch orientiert. Es gibt Gebietspläne ..... aber man denkt nicht in der Dimension von 20 Jahren, sondern höchstens an 2003 oder 2005.“<sup>294</sup> In Anbetracht der konkreten Problemsituation in den einzelnen Teilbereichen gibt es auch keine abteilungs- bzw. fachübergreifende Zusammenarbeit.

#### 7.4.5 Fazit zum vierten INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Entwicklung von Zielen und Strategien im Hinblick auf Lernprozesse

Die Strategien der kommunalpolitischen Akteure in den vier untersuchten Städten beschränken sich derzeit vor allem auf die Beseitigung gegenwärtiger Problemstellungen. Das kommt einer traditionellen ad-hoc-Politik näher als fortschrittlich ausgerichteten modernen Politikformen. Hinter den Strategievorstellungen der politischen Entscheidungsträger stehen vielfach nur die gewünschten Zustandsänderungen je Sachbereich. Eine gemeinsam geteilte Vorstellung von wünschenswerten Veränderungen der gesamten Stadt als System in Verbindung mit einer Änderung der globalen Rahmenbedingungen existiert nicht.

#### Mikro-Ebene

Für die Projektteilnehmer selbst war die Formulierung und Aufstellung von Zielen und Leitbildern zwar nichts grundsätzlich Neues, die Bedeutsamkeit bzw. Notwendigkeit solcher gemeinsam getragener Zukunftsvorstellungen wurde den meisten aber erneut sehr bewusst. Daher vertieft dieser Projektschritt die persönliche Einstellung der Teilnehmer bezüglich des Instrumentes Stadtmarketing – allerdings nur ‚in der Theorie‘, denn eine Möglichkeit zur praktischen Anwendung wird von allen sehr skeptisch gesehen. Daher sind auf der Mikroebene, also der Ebene der Projektteilnehmer, spätestens in dieser Projektphase unterschiedliche Bewertungen zu sehen. Gerade die „Praktiker“ in Pécs, Plzen und Bratislava sind einerseits begeistert von der Idee eines strategischen, die Gesamtstadt betreffenden Stadtmarketings, daher schätzen sie ihren individuellen Erkenntnisgewinn auch während dieses Arbeitsschrittes als hoch ein. Zum anderen sind sie aber auch unzufrieden über die Hindernisse in der Praxis, die eine praktische Anwendung des ‚Gelernten‘ verhindern:

- Die fehlende Bereitschaft der Stadtführung zur Einrichtung eines ganzheitlichen, strategisch langfristig ausgerichteten Stadtmarketings,
- die fehlenden finanziellen Möglichkeiten,
- die geringe Bereitschaft zur Kooperation seitens der verschiedenen Organisationen und Institutionen in der Stadt,
- die „Übermacht“ der operativen Tagesarbeit.

<sup>294</sup> Statement eines Projektteilnehmers

Zwar gibt es – vor allem in Bratislava und Pécs – auch von der Stadtführung akzeptierte längerfristig ausgerichtete Zielvorstellungen, diese werden aber – wenngleich schriftlich fixiert – jederzeit durch aktuelle Entwicklungen konterkariert.

### **Projektebene**

Auf der Projektebene gibt es keine wesentlichen Veränderungen zur vorhergehenden Projektphase. Da es in Bratislava bereits Ansätze für Leitbilder und Ziele gibt und in Pécs der Prozess der Zielfindung quasi bereits abgeschlossen ist, ist die Qualität der schriftlichen Arbeitsergebnisse als recht hoch zu bewerten, die Qualität der Durchführung dieser Phase jedoch nicht.

### **Meso-/ Makro-Ebene**

Erneut kam es zu keiner direkten Abstimmung mit lokalen Entscheidungsträgern während oder nach der Ausformulierung der schriftlichen Ergebnisse. Demnach sind Betrachtungen auf der Meso- und Makroebene entsprechend der im Methodik-Teil entwickelten Fragestellungen nicht möglich, da sich in den einzelnen Städten keine Arbeitsgruppen gebildet haben. Eine Ausnahme bildet hier die Situation in Pécs, wo vor allem die akute Konkurrenzkonstellation zur Stadt Kaposvár im Nachbarkomitat die kommunalen Akteure schon vor längerer Zeit ‚an einen Tisch‘ brachte und zur gemeinsamen Ziel- und Strategiefindung aktivierte. Bei der Zielfindung kamen damals auch partizipative Methoden und die Arbeit in Arbeitsgruppen zur Anwendung. Diese bestehen jedoch nicht mehr fort und finden daher auch keinen Eingang in die Bewertung der hier untersuchten Prozesse während der INTERREG-Projektdurchführung.

Die Erwartungshaltung der lokalen Entscheidungsträger bezüglich der Ergebnisse dieser Phase wurde insbesondere in Bratislava und Pécs als recht hoch eingeschätzt; unter der Berücksichtigung der Tatsache, dass keine wirkliche Einbindung mehrerer eventuell auch unterschiedlicher Interessengruppen stattfand, wird diese Bewertung von der Verfasserin mit einer gewissen Zurückhaltung gesehen. Zwar scheint die Notwendigkeit zur Aufstellung längerfristiger Entwicklungsziele tatsächlich eine gewisse Bedeutung zu haben – jedoch eher in formaler Hinsicht.

Die durch das INTERREG-Projekt geplante Induzierung von Lernprozessen im Rahmen der Einführung eines Stadtmarketings kann auch in dieser Projektphase nicht festgestellt werden. In Pécs nicht, weil diese Phase – wenn auch nicht im Rahmen eines ganzheitlich angelegten Stadtmarketings – bereits durchgeführt wurde. In Bratislava nicht, weil die Stadtgröße und Stadtstruktur eine Definition von fachlichen Zielen über einen bestimmten Konkretisierungsgrad hinaus nicht zulässt; in Plzen und Maribor nicht, weil die Notwendigkeit aufgrund der aktuellen Problemlagen nicht gesehen wird.

Die folgende Tab. 33 zeigt die Situation nach der Durchführung der vierten Projektphase:

Tab. 33 Situation nach der 3. Phase im Stadtmarketingprozess: Leitbilder, Ziele, Strategien

Ebene	Dimension	Ausprägung	Bratislava	Maribor	Pécs	Plzen
Mikro-Ebene	Theoretische Kenntnisse zur Formulierung von Leitbildern und Zielen	keine ↔ Experte	Methodik ⇒	Methodik ⇒	Methodik ⇒	Methodik ⇒
	praktische Erfahrung mit der Formulierung von Leitbildern und Zielen	keine ↔ Experte				
	praktische Anwendung des „gelernten“ außerhalb des Projektes	selten und einfach ↔ oftmals und vielfältig				
	persönliche Einstellung und Motivation zum Instrument Stadtmarketing in dieser Projektphase (Motivation)	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv	Notwendigkeit ⇒		Notwendigkeit ⇒	Notwendigkeit ⇒
	Erwartungshaltung bezüglich der Projektergebnisse	keine ↔ hoch				
Projekt Ebene	Herausbildung von (Arbeits-) Gruppen zwischen den Projektpartnern	wenige ↔ viele				
	Qualität der schriftlichen Arbeitsergebnisse	lückenhaft ↔ idealtypisch				
	Qualität der Durchführung / Umsetzung dieser Phase	lückenhaft ↔ idealtypisch				
	Bezugnahme auf bereits vorhandenes Material (Kow-how) möglich	wenig ↔ viel				
Meso- und Makro Ebene (Stadt)	Bildung von lokalen Arbeitsgruppen mit Teilnehmern unterschiedlicher Herkunft (Fachbereiche, Institutionen)	keine ↔ viele	*			
	Arbeitsstruktur der entstandenen lokalen Arbeitsgruppen	lernhemmend ↔ lernfördernd				
	Qualität der entstandenen lokalen Arbeitsgruppen	gering ↔ hoch				
	Erwartungshaltung der Entscheidungsträger bezüglich der Projektergebnisse in dieser Phase	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv	Notwendigkeit ⇒		Notwendigkeit ⇒	
	Bewertung des Instrumentes Stadtmarketing in dieser Phase	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv				

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

der ⇒

kennzeichnet, dass hier offenbar ein Lernen stattgefunden hat

## 7.5 Fünftes INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Maßnahmen und Projekte

Wie bei der Formulierung der Ziele sind konsensorientierte Diskussionen über einzuleitende Maßnahmen und Projekte die **Voraussetzung** dafür, dass sich die relevanten Akteure später auch an der Umsetzung der Maßnahmen und Projekte beteiligen. Die Realisierungswahrscheinlichkeit eines Stadtmarketings hängt in erheblichem Umfang von der Mitwirkungswilligkeit und der tatsächlichen Mitwirkung der Beteiligten ab.

Bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen zur Zielerreichung geht es darum, symbiotische Wechselwirkungen, aber auch potentielle Konfliktbereiche offen zu legen. Solche gegenseitigen Einflüsse sind beispielsweise denkbar, wenn der Ausbau infrastruktureller Gegebenheiten in Konflikt mit Naturschutzbelangen tritt. Durch die bessere Erreichbarkeit wird allerdings die Stadt evtl. für ausländische Investoren und Touristen attraktiver. Ein verbessertes Angebot an touristischer Freizeitinfrastruktur ist ein Gewinn für die Einwohner gleichermaßen bzw. bedeutet eventuell auch wieder einen Imagegewinn mit Außenwirkung. Solche Kopplungs- und Multiplikatoreffekte gilt es zu erfassen und aufgrund ihrer Mehrfachwirkung verstärkt zu forcieren.

Die Benennung der einzelnen Projekte und ihr Beitrag zur tatsächlichen Zielerreichung sollte in dieser Phase so detailliert wie möglich erfolgen, d.h. dass auch Angaben zum Finanzbedarf, zu zuständigen Projektträgern und ein Zeitplan enthalten sind. Auf diese Weise werden unrealisierbare Projekte schnell als solche erkennbar bzw. wird die Abstimmung der einzusetzenden Fördermittel erleichtert.

Wie in Kapitel 3 dargestellt, ist in den Städten der Transformationsländer vielfach der Aufbau westlicher Standards an Infrastrukturausstattung dringend notwendig, jedoch aufgrund des hohen Mittelbedarfs zum Teil auf Investitionen seitens der Landesregierung bzw. der EU oder ausländischer Kapitalgeber angewiesen. Auf Maßnahmen und Projekte dieser Kategorie muss bei entsprechender Stelle aufmerksam gemacht werden, wobei eine Einordnung in den Zielrahmen die Prioritätensetzung erleichtert. In anderen Bereichen sollten sich die Maßnahmen an längerfristigen Zielkategorien ausrichten, wie dies beispielsweise bei der Förderung des Humankapitals durch Aus- und Weiterbildung der Fall ist. Eine Abkehr von traditionellen hin zu weichen Instrumenten führt eventuell zu mehr Erfolg durch kreative Projektideen.

Auch zur Formulierung konkreter Projekte bedarf es kreativer Ideen. Diese können zum einen sicherlich durch die Vermittlung von Fallbeispielen und Projekten in Referenzstandorten angeregt werden. Dennoch muss das Hauptaugenmerk bei einem Stadtmarketing auf die Ausschöpfung der endogenen Potentiale und der spezifischen Fähigkeiten in der Stadt gelegt werden.

Zusammenfassend sind folgende Faktoren entscheidend bei der Bewertung der **Arbeitsergebnisse** in dieser Projektphase:

- Maßnahmen-/ Projektauswahl in konsensorientierten Diskussionen
- konsensorientierte Maßnahmenplanung
- Detailliertheit (Finanzierung, Träger, Zeitplan, Akteure),
- Überschneidungsbereiche (Kopplungs- und Multiplikatoreffekte).
- Kreativitätsgehalt der Projekte.

### **7.5.1 Darstellung der erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Bratislava**

#### **7.5.1.1 Maßnahmen für die weitere Entwicklung der Stadt Bratislava**

Vom Projektteam werden konkrete Empfehlungen bzw. Anregungen zur Umsetzung der strategischen Ziele bezüglich der Wirtschaftsentwicklung der Stadt Bratislava formuliert. Die in der Tab.34 auf S. 156 dargestellten Maßnahmen fußen auf den mittelfristig erreichbaren strategischen Zielen.

#### **7.5.1.2 Fazit zu den erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Bratislava**

Die vom Projektteam für die Stadt Bratislava erarbeiteten Maßnahmen sind gekennzeichnet durch einen relativ hohen Abstraktionsgrad. Um einschätzen zu können, ob die genannten Programme in der Stadt auch realistisch und umsetzbar sind, wäre es notwendig, diese noch weiter zu konkretisieren. Dies könnte u.a. dadurch geschehen, dass auch einzelne Programme mit Detailangaben zu Kosten, Finanzierung, Zuständigkeit, potentiellen Trägern usw. versehen werden und anhand von Einzelprojekten weiter konkretisiert werden. Dann könnten auch mögliche Überschneidungsbereiche bzw. zu erwartende Koppelungseffekte sichtbar werden.

### **7.5.2 Darstellung der erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Maribor**

#### **7.5.2.1 Maßnahmen für die weitere Entwicklung der Stadt Maribor**

Da bei der Formulierung des Maßnahmenkataloges für die Stadt Maribor die entscheidenden Partner, d.h. die Stadtverwaltung und die Träger der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung fehlten, wurden die in ihrem Konkretisierungsgrad unterschiedlichen Programme vom Projektteam in drei inhaltliche Blöcke gegliedert, die auch drei unterschiedliche Ansätze im Stadtmarketing als Instrument der Stadtentwicklungspolitik darstellen. Differenziert wurden die folgenden drei Blöcke:

**1. Ganzheitliche Projekte**, die dem Inhalt des umfassenden Stadtmarketing entsprechen (kooperative Stadtentwicklung); dieses Konzept ermöglicht grundlegende Entwicklungsausrichtungen der Stadt, wie sie sich aus den festgestellten Stärken und Schwächen der Stadt ergeben,

**Tab. 34 Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele in Bratislava**

<b>1. Ausbau der internationalen Position und der Kontakte der Stadt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Bratislava zu einer bedeutenden mitteleuropäischen Stadt bei Stärkung ihrer Position im Donaauraum im sich neu formierenden Europa,</li> <li>• Stärkung der Position von Bratislava als Hauptstadt,</li> <li>• Gewährleistung gleichwertiger Beziehungen mit dem regionalen Umland der Stadt,</li> <li>• Aufbau von Netzwerken der Stadt mit anderen Städten im Ausland.</li> </ul>
<b>2. Strukturverbesserung des Produktpotentials der Stadt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung der wirtschaftlichen Konkurrenzfähigkeit Bratislavas (Umstrukturierung, Entwicklung des Innovations- und Technologiepotentials, Erhöhung des Forschungspotentials der Stadt, Förderung der Errichtung eines Wirtschaftsparks und des unternehmerischen Milieus der KMU),</li> <li>• Stärkung der Position der Stadt als Bildungszentrum, Ausbau von Kooperation und Unterstützung der Universitäten.</li> </ul>
<b>3. Soziale Entwicklung und Lebensqualität</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisierung des Wohnungsbaus und Erneuerung des bestehenden Wohnungsbestandes (mit dem Ziel der Standortbindung vor allem jüngerer Einwohner),</li> <li>• Errichtung eines funktionierenden Systems der Gesundheitsfürsorge unter aktiver Teilnahme der Stadtverwaltung,</li> <li>• Errichtung und Förderung eines wirksamen Systems der Sozialfürsorge (Integration der Senioren, Förderung der Universitäten für Senioren, Schaffung von Bedingungen für die Errichtung von Seniorenheimen),</li> <li>• Errichtung eines wirksameren Systems der sozialen Prävention und Vorbeugung der Kriminalität,</li> <li>• Entwicklung eines Informationssystems über die Sozialdienstleistungen für alle Bürger.</li> </ul>
<b>4. Umweltqualität</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Umweltsituation (in allen Bereichen) im Stadtgebiet,</li> <li>• Abstimmung der Nutzung einzelner Stadtflächen (Sanierung von Brachflächen, Denkmalerneuerung),</li> <li>• Koordinierung der Entwicklung einzelner Stadtteile,</li> <li>• Unterstützung der Individualität der Stadt und das Prinzip der Bestandsbewahrung</li> </ul>
<b>5. Verkehrserreichbarkeit und technische Infrastruktur</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau der inneren und äußeren Infrastruktur (Integration in die europäischen Straßen- und Bahnnetze)</li> <li>• Sicherstellung des Eigentumseinstieges in die Privatisierung des Flugplatzes,</li> <li>• Beteiligung an Rekonstruktion und Ausbau des Donauhafens mit der Bemühung um die Anbindung an die Main-Rhein-Wasserstraße,</li> <li>• Mitwirkung an der Lösung des Automobilverkehrs und der Einrichtung eines Parkkonzeptes,</li> <li>• Ausbau der Informationsinfrastruktur.</li> </ul>
<b>6. Verbesserung des Stadtmanagements</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errichtung eines Systems zur Sammlung und Analyse von Bürgeranregungen bzw. eines Informationssystems für die Bürger im Einklang mit dem Gesetz,</li> <li>• Aufbau formeller und informeller Strukturen zur Kooperation mit den Bürgern, z.B. in Form von Bürgervereinen, Unternehmen im Stadtgebiet, Förderung der Teilnahme der Bürger an der Stadtentwicklung und Stärkung ihrer Identifizierung mit der Stadt,</li> <li>• Umgestaltung des Magistratsapparates zu einem kundenorientierten Dienstleistungsbetrieb, Verbesserung der Organisationsstruktur und des Funktionsmechanismus,</li> <li>• Förderung des Gesellschaftslebens und der aktiven Kommunikation (Schaffung von Stadtmilieu – Einklang zwischen dem historischen Erbgut, den Kulturtraditionen und neuen Entwicklungsvorhaben),</li> <li>• Förderung der Wirtschaftskraft von Bratislava auch durch das Programm „die wirtschaftende Stadt“ (optimale Nutzung des Eigentums und der Finanzressourcen),</li> <li>• Gewährleistung der Transparenz der Eigentumsverhältnisse, Abbau des Lobbyismus, der Schlagkraft von Druckgruppen und den z.T. langwierigen Entscheidungsmechanismen der Stadt,</li> <li>• Popularisierung der strategischen Ziele der Stadt bei ihren Kunden, gemeinsame Suche nach Programmen, Produkten und Instrumenten zu ihrer Kommerzialisierung, Werbung und Umsetzung</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach INTERREG-Projektunterlagen



**Tab. 35 Strategien und Maßnahmen für die Stadt Maribor**

<b>Zielbereich Wirtschaft</b>	
Stärkung regionaler Zentralfunktionen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus- und Aufbau wirtschaftlicher Verbindungen mit benachbarten Städten, vor allem mit Celje, Ptuj, Slovenska Bistrica, Zagreb und Graz;</li> <li>• Einrichtung neuer zentraler Lenkungsorgane z.B. Regionalentwicklungsfonds;</li> <li>• Vermarktung der vorhandenen Einkaufszentren (Maribor als regionales und überregionales Einkaufszentrum).</li> </ul> <p><b>Beispielprojekt: Wirtschaftliche Kooperation mit Nachbarstädten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Zweck:</b> Herausbildung gemeinsamer Entwicklungsinteressen und potentieller Verbindungsformen in den Bereichen der Produktion, des Handels, des Tourismus, der Infrastruktur und des Umweltschutzes. Gemeinsame Investitionen in Infrastruktur und Umweltschutz.</li> <li>➤ <b>Träger:</b> Gemeindefunktionen für Wirtschaft</li> <li>➤ <b>Finanzierung:</b> Stadtbudget, Mittel des Entwicklungsfonds</li> <li>Zeitraum: ständige Aufgabe</li> </ul>
Verbesserung der Standortbedingungen für die private Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau der Verkehrsinfrastruktur (Autobahn, Eisenbahn),</li> <li>• Einrichtung einer zollfreien Zone,</li> <li>• Personalaufbau und finanzielle Stärkung der Entwicklungsagentur Maribor,</li> <li>• Förderung der Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen,</li> </ul>
Ausbildung und Beschäftigung junger Fachkräfte:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme zur Förderung von Existenzgründungen,</li> <li>• Gründung eines Stipendienfonds für Studierende,</li> <li>• Kooperation von Unternehmen, Gemeindeverwaltung und Universität,</li> <li>• Werbung um Studierende aus ganz Slowenien für ein Studium an der Universität Maribor,</li> <li>• Unterstützung bei der Lösung der Wohnungsfrage junger Familien (mit der Absicht, die Abwanderung einzuschränken und Fachkräfte in Maribor zu halten).</li> </ul>
Gewinnung von Investoren aus dem In-/Ausland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermarktung von Grundstücken in kommunalem Besitz für Produktionsbetriebe,</li> <li>• Intensivierung der Kooperation mit den Wirtschaftskammern in den Nachbarstaaten,</li> <li>• Mitwirkung und Auftritte der Stadt Maribor bei Wirtschaftsmessen.</li> </ul>
<b>Zielbereich Tourismus und Kultur</b>	
Entwicklung und Förderung des Städtetourismus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortführung und Intensivierung der Vermarktung des „Festivals Lent“, sowie Erweiterung der bisherigen Festivalaktivitätsbereiche,</li> <li>• Einrichtung von Touristenrouten in der Stadt und ihrer Umgebung,</li> <li>• Erweiterung des Angebots im Bereich der Sportinfrastruktur (Wintersportzentrum Pohorje, Sportklub Branik).</li> </ul>
Tourismus auf dem Land	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung eines Museums für Regionalarchitektur vom Typ Skansen (Phare-Mittel),</li> <li>• Bau neuer Rad- und Erholungswege (insbesondere im Grenzgebiet zu Österreich).</li> </ul>
<b>Zielbereich Umwelt</b>	
Systematische Umweltpflege und Umweltfürsorge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau von regionalen Sammelstellen für Kommunalabfälle,</li> <li>• Sanierung des Kanalisations- und Wasserleitungsnetzes,</li> <li>• Programme zur Umweltbildung für die Bürger,</li> <li>• Projekte für die getrennte Sammlung von Haushaltsabfällen / Einrichtung von Sammelstellen,</li> <li>• Vorbereitung von Lokale Agenda-Prozessen in der Stadt Maribor.</li> </ul>
<b>Zielbereich Wohnen und Stadtimage</b>	
Verbesserung der Wohnqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung des Angebotes an Wohnungen gehobener Qualität,</li> <li>• Einrichtung eines Erholungsparks entlang des rechten Draufers,</li> <li>• Lösung der Parkplatzproblematik und Ausbau des ÖPNV sowie der Radwege in der Stadt,</li> <li>• Restauration und Sanierung hochwertiger Wohnhäuser und öffentlicher Gebäude (Maribor: Treffpunkt (Museum) zeitgenössischer Architektur),</li> <li>• Projekt: Eine Skulptur in jeden Stadtteil (Errichtung von Skulpturen in Parks und Wohngebieten; Verbesserung der Wohnkultur und Darstellung/ Vermarktung junger Künstler)</li> </ul> <p><b>Beispielprojekt : Eine Skulptur in jeden Teil der Stadt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Zweck:</b> Errichtung von Skulpturen in Parks und Wohngebieten, Verbesserung der Wohnkultur und Vermarktung junger Künstler. Produkte von Bildhauerkolonien, die alle zwei Jahre von der Stadtgemeinde organisiert werden, werden an ausgewählten Stellen in Wohngebieten und Parks aufgestellt.</li> <li>➤ <b>Träger:</b> NGO's, Architektenvereinigung Maribor</li> <li>➤ <b>Finanzierung:</b> Mäzen (Rotary Klub, Universität), Städtischer Bund der Kulturorganisationen</li> <li>➤ <b>Zeitraum:</b> Herbst 2000 – Ausschreiben, Frühjahr 2001 – Auswahl der Exponate, Vorbereitung der Raumdokumentation, Sommer 2001 – Errichtung der Skulpturen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach INTERREG-Projektunterlagen

2. **Entwicklungsorientierte Projekte**, deren Fokus in erster Linie auf der Verbesserung des Stadtimage, des Stadtbildes und der Stärkung endogener Entwicklungspotentiale liegt:
  - eine Stadt ohne PKWs; das Anlegen von Parkplätzen in Hinter- und Innenhöfen von Wohnhäusern und in Parkhäusern,
  - ein Angebot an Luxuswohnungen,
  - die Umsiedlung einiger staatlicher Institutionen nach Maribor (die Militärakademie, Staatsfonds, Verwaltungen),
  - die Erschließung von Baugrundstücken und die Gründung einer „Baugrundbank“,
  - die aktive Vermarktung und Schaffung wirtschaftlicher Verbindungen mit benachbarten Landschaften und Städten,
  - das Anlegen eines Stadtparks am rechten Draaufer,
  - das Anlegen einer zollfreien Zone,
  - die Einrichtung eines Verkehrsterminals,
  - eine „nachhaltige Stadt“ (Umweltschutz und -verbesserung),
  - die Sanierung degradierter Gebiete und die Erneuerung des Baufonds.
3. Projekte, die auf die **Vermarktung** der Entwicklungspotentiale der Stadt ausgerichtet sind, was der Auffassung eines Standortmarketings entspricht:
  - Durchführung von Sportevents
  - Einrichtung einer zollfreien Zone
  - Ausweitung der Messtätigkeiten
  - Veranstaltungen in Zusammenhang mit dem Weinfeiertag
  - Ausbau eines Verkehrsterminals
  - Kongresstourismus
  - Einführung neuer Ausbildungsprogramme an Mittel- und Hochschulen
  - Vermarktung (Angebot) freier Grundstücke für Produktions- und Geschäftsbranchen
  - Vermarktung der Einkaufszentren
  - Gründung einer Militärakademie

Die konkret erarbeiteten Strategien und Maßnahmen sind nochmals in Tab. 35 auf S. 157 dargestellt.

#### 7.5.2.2 Fazit zu den erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Maribor

Die dargestellten Maßnahmen unterscheiden sich recht stark voneinander. Einige haben gänzlich konkreten Charakter, andere deuten dagegen lediglich auf eine Entwicklungsrichtung hin, die zukünftig noch in einzelnen Subprojekten näher bestimmt werden muss. Die Nennung von Beispielprojekten, wo auch Zweck, Träger, Finanzierung und Zeitraum genannt sind, zeigt den Konkretisierungsgrad. Auch wenn die Realisierbarkeit der Projekte vor Ort das bedeutendste Kriterium darstellt, werden hier auch solche Projekte in die Konzeption aufgenommen, deren Verwirklichung von der personellen und finanziellen Unterstützung des Staates abhängig sind.

Berücksichtigt werden andererseits aber auch die Projekte, die gegenwärtig bereits in der Vorbereitungsphase sind (z.B. das Projekt: Lokalna agenda 2000), oder solche, die bereits

verwirklicht werden (Projekt usposabljanja podjetnikov – Unternehmergebung). Bewußt wurden demnach auch solche Ideen miteingebracht, die die gegenwärtige Stadtpolitik verfolgt. Ziel ist es, damit die Anschaulichkeit zu erhöhen bzw. auch die Spannweite eines Stadtmarketings darzustellen, das vielfach auf den Aspekt der ‚Außenwerbung für die Stadt‘ reduziert wird. Die Auswahl der Maßnahmen geschah vor allem vor dem Hintergrund, dass der Stadtmarketing-Prozess im Rahmen des INTERREG-Projektes in Maribor bisher im wesentlichen von Seiten der Universität getragen wurde. Somit wird der umgekehrte Weg gewählt: Der Stadtmarketinggedanke soll durch eine Vorformulierung eines Konzeptes, das dann den lokalen Akteuren (dem Bürgermeister, dem Amt für Wirtschaft oder dem Amt für räumliche Entwicklung) nahe gelegt wird, weitergetragen werden.

### 7.5.3 Darstellung der erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Pécs

#### 7.5.3.1 Maßnahmen für die weitere Entwicklung der Stadt Pécs

Die Maßnahmen für die Stadt Pécs beziehen sich in erster Linie auf die beiden strategischen Hauptziele der Stadtentwicklung, nämlich zum einen der Abwanderung der Einwohnerschaft entgegenzuwirken und zum anderen die Wirtschaftsentwicklung zu fördern, um brain drain –Tendenzen zu stoppen:

**Tab. 36 Leitprojekte für die Stadt Pécs**

<b>Aktionsfeld I: Pécs als wissenschaftliches Universitätszentrum</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitprojekt: Entwicklung der Universität Pécs; die dienstleistende Universität</li> <li>• Leitprojekt: Errichtung einer Informatikfakultät, Diversifikation der Bildung</li> </ul>
<b>Aktionsfeld II: Wirtschaftlicher Strukturwandel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitprojekt: Instandsetzung und Erweiterung von Industriestandorten</li> <li>• Leitprojekt: Pécs – die dienstleistende Stadt, Gründung des Europa-Hauses</li> </ul>
<b>Aktionsfeld III: Verbesserung der Erreichbarkeit von Pécs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitprojekt: Anknüpfung des Pogányer Flugplatzes an den Flugverkehr</li> <li>• Leitprojekt: Anschluss an die internationale Informationsstraße</li> </ul>
<b>Aktionsfeld IV: Pécs als attraktiver Wohnort</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitprojekt: Programm zum Mietwohnungsbau</li> <li>• Leitprojekt: Rentabel in Wohnblöcken; Programm zur Energieeffektivität</li> <li>• Leitprojekt: Offene Stadtpolitik; die bürgerfreundliche Stadt</li> </ul>
<b>Aktionsfeld V: Pécs als Kultur- und Tourismuszentrum</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitprojekt: Kulturerbe-Management-Programm</li> <li>• Leitprojekt: Konferenzzentrum</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der INTERREG-Projektunterlagen

Neben diesen Leitprojekten wurde auch noch ein umfassender Katalog an Einzelmaßnahmen formuliert, die den jeweiligen Zielgruppen und städtischen Teilfunktionen zugeordnet sind. Aufgrund des Umfangs wird auf eine komplette Wiedergabe dieser Projektergebnisse verzichtet. Tab. 37 zeigt eine kleine Teilauswahl:

**Tab. 37 Strategien und Maßnahmen für die Stadt Pécs / Teilauswahl**

Bereich: Wohnstandort	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivitätssteigerung</li> <li>• Wohnungsmobilität</li> <li>• Bestandsicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen der Landschaftsarchitektur, Begrünung</li> <li>• sozialer Wohnungsbau, Preispolitik, Fördersysteme</li> <li>• ART, Programm zur Renovierung von Stahlbetonbauten</li> </ul>
Bereich: Infrastruktur	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkehr: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreichbarkeit</li> <li>- Stadtverkehr</li> </ul> </li> <li>• Kommunale Dienstleistungen</li> <li>• Gesundheitswesen</li> <li>• technische Infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - 5/c Korridor-Programm; Schnellstraße zwischen Pécs und Kaposvár (für den Fall des Flugplatzausbaus in Taszár)</li> <li>• - Trolleybusverbindung in Ost-Westrichtung mit der Gartenstadt</li> <li>• umweltfreundliche Energiewirtschaft</li> <li>• EU-Institute, Traumatologisches Zentrum</li> <li>• 4. Programm für eine digitale Stadt</li> </ul>
Bereich: Umwelt	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• attraktive Umgebung</li> <li>• Sauberkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Luft</li> <li>- öffentlicher Raum</li> <li>- Wasser</li> </ul> </li> <li>• Sicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grünanlagen, Mecseker-Parkwald-Programm,</li> <li>• - Verkehrsregulierung; Rekultivierung des Uranbergwerks</li> <li>• - verstärkte Überwachung, moderne Reinigungsmaschinen, Ausschilderung (Info-Punkte)</li> <li>• - Kanalisierungsprogramm</li> <li>• Entwicklung des sozialen Versorgungsnetzes, Touristenpolizei</li> </ul>
Bereich: Erholung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur</li> <li>• Freizeitaktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festivals, Unterstützung des Theaters und anderer Kulturträger, Konzertsaal, Kino-Programm</li> <li>• Sportanlagen, städtisches Sportzentrum, Sport-Großveranstaltungen, Erholungszentrum</li> </ul>
Bereich: Wirtschaft	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industriepark und Unternehmersonnenzone</li> <li>• innerstädtische Immobilien</li> <li>• Arbeitsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eignung für Klein- und Mittelunternehmen</li> <li>• Bevorzugung lokaler Unternehmer, ermäßigte Mietkosten</li> <li>• Verstärkung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Fachhochschulen</li> </ul>
Bereich: Forschung und Bildung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsförderung</li> <li>• Bildung</li> <li>• Forschung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwachsenenbildung, Management- und Fachberatung für Unternehmer, Praktikantenvermittlung, flexible fachliche Ausrichtung</li> <li>• internationale Konferenzen, wissenschaftliche Veranstaltungen, Lehrer- und Studentenaustausch</li> </ul>
Bereich: kommunale Wirtschaftsförderung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standortpolitik</li> <li>• Informationsinfrastruktur</li> <li>• Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ausgebaute Infrastruktur, schnelle Geschäftsabwicklung, Steuererleichterungen</li> <li>• Voraussetzungen für Videokonferenzen, Telearbeit, moderne Datenübertragungstechniken</li> <li>• flexible Ausgestaltung</li> </ul>
Bereich: Fremdenverkehr	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaststättengewerbe</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Gesundheitswesen</li> <li>• Geschäftstourismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung um Einrichtungen oberster Qualität, Spezialisierung</li> <li>• Ausbildung touristischen Fachpersonals, Fremdsprachenprogramme</li> <li>• komplexes Angebot im Wellness- und Heiltourismussektor</li> <li>• Konferenzzentrum</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach Interreg-Projektunterlagen

### 7.5.3.2 Fazit zu den erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Pécs

Erarbeitet wurden auch diese Ausführungen in erster Linie von den Projektteilnehmern selbst, allerdings mit Rückgriff auf die von der Stadtführung akzeptierte Schwerpunktsetzung. Hinsichtlich der eingangs festgelegten Bewertungsfaktoren sind die schriftlichen Ergebnisse, was die Bandbreite der Ideen und die Verknüpfung der Maßnahmen bezüglich ihrer Wirkung auf die unterschiedlichen Teilfunktionen anbelangt, sehr umfangreich. Eine Einordnung nach Prioritäten oder eine Darstellung beispielhafter Einzelprojekte mit Detailangaben zu Finanzierung, Akteuren, usw. wird vom Projektteam allerdings nicht vorgenommen.

### 7.5.4 Darstellung der erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Plzen

Nachdem sich im bisherigen Projektverlauf kein breiterer Arbeitskreis gebildet hat, wurden vom Projektteam die Akteure in Plzen ermittelt, die sich mehr oder weniger mit Marketing beschäftigen. In der Stadt gibt es verschiedene private und öffentlich-rechtliche Institutionen, die direkt im Marketing-Bereich tätig sind, oder mit denen eine Zusammenarbeit möglich erscheint. Die verschiedenen Marketingaktivitäten sind aber weder innerhalb der Stadtverwaltung noch zwischen der Stadtverwaltung und anderen Akteuren in der Stadt systematisch koordiniert und beziehen sich auch nicht auf ein Stadtmarketing im in dieser Untersuchung verstandenen Sinne. Folgende Akteursgruppen erscheinen für eine konkrete Umsetzung eines Stadtmarketing in Plzen von Relevanz:

**Tab. 38 Akteure mit Marketingbezug in Plzen**

<b>Akteure im Rahmen der Stadtverwaltung</b>	<b>Externe Akteure in der Stadt und Region</b>	<b>Externe Akteure mit gesamtstaatlicher Wirkung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit des Magistrates der Stadt,</li> <li>• Gruppe für Wirtschaftsentwicklung und Marketing in der Abteilung für Stadtentwicklung,</li> <li>• Pressesprecher,</li> <li>• Abteilung für Außenbeziehungen,</li> <li>• Stiftung „700 Jahre Stadt Pilsen“,</li> <li>• Kulturabteilung des Magistrates der Stadt Pilsen,</li> <li>• Pilsen Holding,</li> <li>• BIC,</li> <li>• Regionale Entwicklungsagentur,</li> <li>• weitere von der Stadt eingerichtete Institutionen,</li> <li>• Stiftungen und Stiftungsfonds: Amerikanisches Zentrum, Finale,</li> <li>• Dominik Zentrum,</li> <li>• Euroarbeitsplatz,</li> <li>• Primatorbüro der Stadt Pilsen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftskammer,</li> <li>• Bedeutende Staatsinstitutionen für Tourismus,</li> <li>• Kirchen als bedeutende Objekte für den Tourismus,</li> <li>• Westböhmisches Universität,</li> <li>• bedeutende Betriebe in Pilsen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abteilung für Tourismus des Ministeriums für die Ortsentwicklung,</li> <li>• Tschechische Tourismus-Zentrale (ČCCR),</li> <li>• Tschechische Zentren im Ausland,</li> <li>• CzechInvest.</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach den INTERREG-Projektunterlagen

#### **7.5.4.1 Maßnahmen für die weitere Entwicklung der Stadt Plzen**

Das Projektteam ermittelte aufbauend auf den Strategien folgende Maßnahmen für die Durchführung eines Stadtmarketings in Plzen, wobei insbesondere die tatsächliche Einführung eines Stadtmarketings gegenwärtig nur mit dem Schwerpunkt Öffentlichkeitsarbeit / Standortmarketing machbar erscheint. Auf Grundlage der Zusammenarbeit der in Tabelle 39 dargestellten ausgewählten Akteure werden folgende Schritte im Hinblick auf ein Stadtmarketing angeregt:

##### **⇒ Abteilung für die Konzeption und Entwicklung der Stadt Pilsen**

- Vermarktung der Stadt durch Investitionsmöglichkeiten mit Schwerpunkt auf das Gewerbegebiet Boryfeld,
- Präsentation der Stadt gegenüber Experten und der breiten Öffentlichkeit,
- Vorbereitung der Spezialmaterialien für die Stadtverwaltung.

##### **⇒ Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit des Magistrates der Stadt Pilsen**

- Reiseverkehr,
- Informationen für die Bürger,
- Sicherung der Werbematerialien für das Magistrat der Stadt Pilsen und für die weiteren Akteure.

##### **⇒ Entwicklungsprojekt Informationssystem der Stadt Pilsen, Pilsenholding AG**

#### **Zusammenfassung der Hauptmaßnahmen des Stadtmarketings in Plzen:**

- Bildung eines Arbeits-, Marketing- und Koordinationsausschusses,
- gemeinsame Behandlung aller Vorschläge zu Maßnahmen und Aktionen im Bereich Marketing und Werbung,
- Kooperation mit einer professionellen Marketingagentur (in Form des Beratungswesens, der Konsultation),
- Aktivitäten im Gebiet des Fremdenverkehrs (incoming) für die ganze Region,
- Herstellung und Distribution von Werbematerialien,
- Bildung eines Redaktionsrates für die Internetpräsentation,
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit neuen Regionalorganen nach der faktischen Errichtung der neuen Bezirke,
- Präsentation der Stadt gegenüber den europäischen Institutionen,
- Sicherung einer guten Ausbildung für die Angestellten der Stadtverwaltung, die in den Abteilungen für Marketing und Werbung tätig sind.

#### **7.5.4.2 Fazit zu den erarbeiteten Maßnahmen für die Stadt Plzen**

Vom Projektteam wurde in dieser Phase ganz darauf verzichtet, Maßnahmen und Projekte im Sinne eines ganzheitlichen Stadtmarketings bzw. der kooperativen Stadtentwicklung zu erarbeiten, die sich auf die künftige Stadtentwicklung beziehen. Marketing wird von der Stadtführung akzeptiert, aber nur im Sinne einer Außenwirkung bzw. Werbung für die Stadt. Die dargestellte ‚Zusammenfassung‘ der Hauptmaßnahmen des Stadtmarketing zeigt, dass die Zielgruppe in erster Linie ausländische Investoren und Touristen sind. Der Zugang, gleichzeitig durch innengerichtete bzw. entwicklungsorientierte Projekte eine

Stärkung der endogenen Potentiale zu erzielen, ist der Stadtführung gegenwärtig nicht vermittelbar. Die Projektbearbeiter stellen mit diesem Schritt die Überlegungen vor, die in der Stadtführung gegenwärtig zum Thema Stadtmarketing als machbar und vermittelbar erscheinen.

### **7.5.5 Fazit zum fünften INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Ausarbeitung von Maßnahmen im Hinblick auf Lernprozesse**

Im folgenden sollen auch für diese Projektphase die Ergebnisse in den einzelnen Städten daraufhin überprüft werden, inwieweit es Hinweise gibt, dass Lernprozesse stattgefunden haben.

#### **Mikro-Ebene**

Auf der Mikroebene haben zwar alle Projektteilnehmer bereits ein Vorwissen, was die Ableitung von Maßnahmen und Projekten aus den Strategien zur Zielerreichung betrifft, jedoch ist die theoretische Auseinandersetzung mit der Methodik im Projektverlauf nach deren persönlicher Einschätzung ein Erkenntnisgewinn. Ebenso wurde der Austausch im Rahmen des INTERREG-Arbeitsgruppentreffens und die Darstellungen der jeweiligen Ergebnisse für die einzelnen Städte als Impulsgeber verstanden – zumal in jeder Stadt im Grunde einen anderen Weg gegangen wurde. Ein praktischer Bezug, d.h. ein konkreter Nutzen im eigenen Arbeitsfeld wird vor allen bei den ‚Praktikern‘ in Pécs und Bratislava gesehen. In Plzen wird seitens der Stadtführung ein anderes Begriffsverständnis des Marketinggedankens zugrunde gelegt. Damit sinkt spätestens zu diesem Zeitpunkt die Motivation insbesondere des ‚Praktikers‘, da der Gedanke eines ganzheitlichen Stadtmarketing nicht vermittelbar erscheint.

Für die Projektteilnehmer der Universität Maribor, wo bisher seitens der Stadtführung kein Interesse am Thema Stadtmarketing bestand, wird der eingeschlagene Schritt als ein (neuer) möglicher Weg gesehen, den Marketinggedanken weiterzutragen, zum einen durch die Einordnung der einzelnen Maßnahmen in die Kategorien eines unterschiedlichen Marketingverständnisses – um auf die Vielfalt der Möglichkeiten aufmerksam zu machen, zum anderen durch die Einbeziehung bereits laufender Projekte, um den Bezug zur ‚Tagesarbeit‘ zu wahren.

#### **Meso- und Makro-Ebene**

Auf der Projektebene gab es in dieser Phase keine wesentlichen Veränderungen; die etablierten Projektteams blieben bestehen. Ebenso können auch in dieser Phase innerhalb der Städte keine Lernprozesse auf der kollektiven Ebene nachgewiesen werden, da sich keine Arbeitsgruppen etabliert haben bzw. kein Austausch mit weiteren lokalen Akteuren in Gang gesetzt wurde. Die Tab. 39 versucht, die schriftlichen Darstellungen bildhaft zu machen. Inhaltlich sind jedoch einzelne Maßnahmen stark darauf ausgerichtet, eine Verknüpfung zwischen den einzelnen Gruppierungen in Gang zu setzen. Als Beispiele seien die Anregungen in Bratislava zur „Verbesserung des Stadtmanagements“ oder mehrere Ideen im Zielbereich Wirtschaft im Falle von Maribor genannt.

Tab. 39 Situation nach der 4. Phase im Stadtmarketingprozess: Erarbeitung von Maßnahmen und Projekten

Ebene	Dimension	Ausprägung	Bratislava	Maribor	Pécs	Plzen
Mikro-Ebene	Theoretische Kenntnisse zur Formulierung von Maßnahmen	keine ↔ Experte	Methodik ⇒	Methodik ⇒	Methodik ⇒	Methodik ⇒
	praktische Erfahrung mit der Formulierung von Maßnahmen und Projekten	keine ↔ Experte		⇒		
	praktische Anwendung des „gelernten“ außerhalb des Projektes	selten und einfach ↔ oftmals und vielfältig	⇒		⇒	
	persönliche Einstellung und Motivation zum Instrument Stadtmarketing in dieser Projektphase (Motivation)	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv		⇒		
	Erwartungshaltung bezüglich der Projektergebnisse	keine ↔ hoch				
Projekt Ebene	Herausbildung von (Arbeits-) Gruppen zwischen den Projektpartnern	wenige ↔ viele				
	Qualität der schriftlichen Arbeitsergebnisse	lückenhaft ↔ idealtypisch		⇒		
	Qualität der Durchführung / Umsetzung dieser Phase	lückenhaft ↔ idealtypisch				
	Bezugnahme auf bereits vorhandenes Material (Kow-how) möglich	wenig ↔ viel				
Meso- und Makro Ebene (Stadt)	Bildung von lokalen Arbeitsgruppen mit Teilnehmern unterschiedlicher Herkunft (Fachbereiche, Institutionen)	keine ↔ viele				
	Arbeitsstruktur der entstandenen lokalen Arbeitsgruppen	lernhemmend ↔ lernfördernd				
	Qualität der entstandenen lokalen Arbeitsgruppen	gering ↔ hoch				
	Erwartungshaltung der Entscheidungsträger bezüglich der Projektergebnisse in dieser Phase	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv		⇒		
	Bewertung des Instrumentes Stadtmarketing in dieser Phase	negativ / skeptisch ↔ äußerst positiv				

Quelle: Eigene Darstellung, 2001

der ⇒ kennzeichnet, dass es Hinweise darauf gibt, dass ein Lernen stattgefunden hat



## 7.6 Sechstes INTERREG-Arbeitsgruppentreffen: Konkrete Umsetzung und Schlussbewertung

In einem letzten Arbeitsgruppen-Treffen aller Projektteilnehmer zum Abschluss des Projektes bestand noch einmal Gelegenheit zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch. Welchen Stand hat das Stadtmarketing zwei Jahre nach Beginn des INTERREG-Projektes in den einzelnen Städten? Wo gab es Erfolge zu verzeichnen, und wo lagen die Schwierigkeiten? Wenngleich auch ein Stadtmarketing nicht im ganzheitlichen Verständnis installiert werden konnte, gibt es dennoch eine Veränderung der Zielrichtung im Bereich der Stadtentwicklung in den einzelnen Städten? Lässt sich eine Art ‚Aufbruchstimmung‘ feststellen – ein aktiver Gestaltungswille angesichts der gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen? Diese Aspekte sollen im Folgenden für alle vier am Projekt beteiligten Städte dargestellt werden. Gleichzeitig soll auch nochmals auf die Lernprozesse eingegangen werden, die sich während des Projektverlaufs ermitteln ließen.

### 7.6.1 Situation des Stadtmarketings in Bratislava nach Projektabschluss

Zum Abschluss des INTERREG-Projektes sind in Bratislava wenig konkrete Umsetzungserfolge eines Stadtmarketings im Sinne einer ganzheitlichen kooperativen Stadtentwicklung zu verzeichnen. Dies zeigt sich an folgenden Aspekten

- Die komplizierte Verwaltungsstruktur mit 17 Bezirken, die jeweils über ein eigenes Budget und über sehr eigenständige Ideen verfügen, erschwert ein koordiniertes, gemeinsam auf **ein** Ziel gerichtetes Vorgehen, usw.,
- es gibt noch kein (informelles) Forum, das alle 17 Bürgermeister an einen Tisch bringt,
- Koordination und Zusammenarbeit innerhalb des Magistrats der Stadt findet kaum statt,
- die strenge Teilung der Kompetenzen hinsichtlich der Raumplanung in der Slowakischen Republik erschwert die Koordinierung der Ideen der Stadt mit den übergeordneten Behörden,<sup>295</sup>
- im Jahr 2001 stand mit der Einrichtung einer regionalen Ebene auf eine Umstrukturierung der Verwaltung an; die personellen Kapazitäten für die Einführung eines funktionsfähigen Stadtmarketing wurden hierbei allerdings nicht geschaffen. Zwar wurden direkt im Büro des Bürgermeisters die Abteilung für regionale Zusammenarbeit und Auslandbeziehungen (zwei Mitarbeiter) und das Referat für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit (ein Mitarbeiter) installiert, nach Expertenmeinung haben diese eher formalen Charakter und keine wirkliches Wirkungsvermögen in der Praxis.

<sup>295</sup> Anfang November 2000 erfolgte jedoch die Unterzeichnung einer entsprechenden Vereinbarung, die dies erleichtern soll.

Die Bereitschaft zur ‚außengerichteten‘ Kooperation und der Wille zur Zusammenarbeit ist dennoch in Ansätzen spürbar. So gibt es beispielsweise enge Kontakte zu Ungarn und Österreich und relativ konkrete Überlegungen zu Gründung einer gemeinsamen Euregio. Ziel ist es, ein Abgleiten in die europäische Peripherie zu verhindern. In der Stadt gibt es natürlich auch eine Vielzahl von Außenbeziehungen aufgrund der Funktion als Landeshauptstadt. Eine ‚innengerichtete‘ Kooperation der lokalen Institutionen im Hinblick auf die künftige Entwicklung der Stadt selbst ist jedoch nicht feststellbar. Die gemeinsame Teilnahme von Universität und Stadtverwaltung am INTERREG-Projekt ist ein Novum in dieser Hinsicht. Während der Projektbearbeitung werden sich insbesondere die Vertreter der Stadtverwaltung bewusst, dass *„(...) intensive Zusammenarbeit verschiedener Beteiligter absolut notwendig [ist] und die größten Schwierigkeiten bereiten nicht Gesetze oder Landesgrenzen, sondern das starre Denken in den Köpfen.“*<sup>296</sup>

Die Verwirklichung der seit längerem angedachten Einrichtung einer Stadtentwicklungsgesellschaft wird innerhalb des Projektteams als eine mögliche Option gesehen, die Funktionsweise des Stadtmanagements so zu verändern, wie es für die Umsetzung einer Marketingstrategie notwendig wäre. Allerdings wird gerade die Diskussion über eine Stadtentwicklungsgesellschaft u.a. auch von Seiten der lokalen Unternehmerschaft als wenig überzeugend gewertet. Wichtiger erscheint hier eher die Klärung bzw. Schaffung anderer genereller Voraussetzungen: die Stärkung demokratischer Mechanismen, die Klärung der inneren Beziehungen zwischen Stadt, Stadtteilen und Staatsverwaltung, die Reduzierung des Lobbyismus und der Korruption, die Erhöhung der Transparenz der Entscheidungsmechanismen der Stadt und das Werben für eine Beteiligung der Bürger. Erst dann scheint ein Stadtmarketing wirklich funktionsfähig.

Die Einführung eines Stadtmarketing wird als ein sehr langwieriger Prozess gesehen; die innerhalb des INTERREG-Projektes erarbeiteten konzeptionellen Überlegungen werden als eine wertvolle Grundlage für künftig anstehende Umstrukturierungsmaßnahmen gesehen, da die systematisch aufbereiteten strategischen Entwicklungsrichtungen in einem fachübergreifenden Gesamtzusammenhang dargestellt sind.

### **Mikro-Ebene**

Nach einer persönlichen Einschätzung der Projektteilnehmer wurde die gemeinsame Arbeit innerhalb des INTERREG-Projektes als sehr nützlich erachtet. Der Austausch von Erfahrungen mit Stadtmarketing in anderen Städten wurde als hilfreich bewertet und vor allem wurden die theoretischen und praktischen Kenntnisse des Instruments Stadtmarketing und der enthaltenen Methoden vertieft. Insbesondere die Vertreter der Universität sehen sich so in der Lage, das ‚Gelernte‘ einerseits in ihrer Lehrtätigkeit besser weitervermitteln zu können, andererseits aber auch die städtischen Entscheidungsträger zukünftig von der Idee Stadtmarketing besser überzeugen zu können.

<sup>296</sup> Statement in einem Expertengespräch

## Meso- und Makro-Ebene

Nachdem die Bearbeitung der einzelnen Projektschritte während des INTERREG-Projektes ‚nur‘ innerhalb des Projektteams erfolgte, konnten Lernprozesse auf der Meso-Ebene – d.h. kollektive Lernprozesse innerhalb und durch die Gründung von fach- und institutionenübergreifenden Arbeitsgruppen nicht festgestellt werden.

Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und die Orientierung auf ein gemeinsames Ziel verhindert gegenwärtig noch eine Koordinierung der Interessen der 17 Bezirksselbstverwaltungen; auch innerhalb des Magistrats selbst findet eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit kaum statt. Für ein Stadtmarketing im Sinne einer kooperativen Stadtentwicklung fehlen neben den genannten organisatorischen und motivationalen Grundvoraussetzungen auch weiterhin die finanziellen und personellen Grundlagen. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit wird in Bratislava generell als sehr niedrig eingestuft. Seitens der Stadt wird zwar eine ‚Zusammenarbeit‘ mit den örtlichen Bürgerinitiativen angestrebt; diese beschränkt sich aber derzeit noch auf eine möglichst gute Information über städtische Vorhaben bei der Flächenausweisung, um Bedenken von Umweltschützern vorzubeugen und „... *noch bevor aus einigen Projekten eine Affäre in den Medien gemacht wird.*“<sup>297</sup> Die Unternehmen in der Stadt sind zwar in vielen Verbänden organisiert, allerdings beschäftigen sich diese nicht mit regionalen oder lokalpolitischen Fragestellungen und werden daher als Kooperationspartner auch nicht für geeignet gehalten.

Dennoch werden gerade die großen Unternehmen wie z.B. Volkswagen als ganz entscheidende Entwicklungsfaktoren für die Stadt gesehen. Das Unternehmen will seine Kapazitäten von derzeit 6.500 Beschäftigten auf 10.000 Mitarbeiter ausbauen. Für diese Investition entsteht seitens der Stadt sehr spontan und ohne bürokratische Hürden ein Industriepark. Deshalb wird die wirtschaftliche Stimmung in der Stadt auch als recht progressiv gewertet. „*Die Leute hier sind politisch offen und sehr aufgeschlossen. Fast alle hier in der Stadt sind für den EU-Beitritt. Es ist etwas los hier.*“<sup>298</sup> Allerdings ist diese Aufbruchstimmung nicht in allen Bereichen spürbar, denn „... *dieser Raum wurde historisch durch die absolute Monarchie geprägt. Das war eine Bürokratie par excellence. Das ist geblieben.*“<sup>299</sup>

Gerade die extrem hierarchische Struktur im Magistrat „... *ohne Kommunikation und ohne Möglichkeiten horizontal zusammenzuarbeiten ...*“ wird hier als das größte Problem gesehen. Umstrukturierungen innerhalb der Stadtverwaltung wird mittlerweile mit großer Skepsis begegnet. So hat sich die Magistratsstruktur allein in den letzten fünf Jahren zweimal grundlegend geändert. „*Es ist interessant, dass wenn eine Struktur (...) zu funktionieren beginnt – wenn auch noch nicht optimal – eine neue Struktur erdacht wird. (...) und alles was in der alten Struktur noch funktionierte, jetzt funktionsunfähig ist.*“<sup>300</sup> Auch

<sup>297</sup> Statement in einem Expertengespräch

<sup>298</sup> Statement in einem Expertengespräch

<sup>299</sup> Statement in einem Expertengespräch

<sup>300</sup> Statement in einem Expertengespräch

der starke Druck der Wirtschaft bzw. einzelner Investoren wird hier teilweise als bedenklich empfunden. Diese konterkarieren mit ihren Investitionsentscheidungen zum Teil auch die städtische Flächenpolitik „... und leider haben die Investoren nicht nur einen großen Einfluss auf die Kommunalpolitiker, sondern auch auf die Angestellten des Magistrats.“

Auf Grundlage dieser Situation, dass Kooperationen einerseits innerhalb der Stadtverwaltung selbst, aber auch mit anderen Organisationen in der Stadt noch nicht üblich sind, wird die gemeinsame Arbeit im INTERREG-Projekt zwischen Stadtverwaltung und Universität als ein sehr positiver Schritt in Richtung ‚Kooperation und Zusammenarbeit in und für die Stadt‘ gewertet.

### **7.6.2 Situation des Stadtmarketings in Maribor nach Projektabschluss**

In Maribor gibt es nach Abschluss des INTERREG-Projektes kein Stadtmarketing im Sinne eines langfristigen ganzheitlichen Konzeptes. Dennoch ist der Marketinggedanke an sich für Slowenien eher formal eine Neuheit, da verschiedene inhaltliche Aspekte bereits praktiziert werden. Das eigentlich Neue an diesem Vorgehen ist darin zu sehen, dass die Aktivitäten mehrerer Akteure fachübergreifend und zielgerichtet koordiniert werden. Hier stellt sich in Maribor scheinbar die Frage der „kritischen Masse“, d.h. es fehlt bislang noch an einer Breitenwirkung des Stadtmarketinggedankens in Politik, Wirtschaft und Verwaltung, die zu einer tatsächlichen Durchführung des Instrumentes notwendig wäre.

Vielmehr ist die Situation auf wenige einzelne engagierte Personen mit fachlichen Hintergrundwissen, d.h. Wissenschaftler gekennzeichnet. Mehrere der derzeit laufenden Projekte können drei denkbaren Typen von Stadtmarketing-Interpretationen zugeordnet werden: nämlich einem dem ganzheitlichen Verständnis folgende Projekte, entwicklungsorientierte Projekte (Image, Stadtbild) sowie konkrete Projekte zur Vermarktung einzelner Potentiale (= Standortmarketing).

Zudem ist offenbar Geduld und eine Politik der kleinen Schritte notwendig, wenn auch erste ermutigende Resultate vorliegen. Hier ist beispielsweise die Gründung einer Agentur für Regionalentwicklung, die mittlerweile erreichte Mitarbeit an sektoralen Plänen (Wohnen, Tourismus) aber auch einige Artikel über die Fortschritte des Stadtmarketing in der Lokalzeitung zu nennen. So erschien z.B. nach Projektabschluss in der slowenischen Tageszeitung Veer ein Projektbericht, der dazu dienen sollte, die Stadtbewohner und die Gemeindeverwaltung für einen derartigen marktwirtschaftlichen Ansatz der Stadtentwicklung zu begeistern.

Negativ zu sehen ist die Zeitknappheit vieler am Projekt beteiligten Personen, ebenso bestehen grundsätzliche Zweifel daran, ob die Mitarbeiter der Universität allein in der Lage sind, eine Stadtmarketingkonzeption zu erarbeiten. Beispielsweise sollten mehr Ökonomen und Praktiker in das Projekt eingebunden werden, wozu aber kaum Bereitschaft zu verzeichnen war. Auch die Zusendung des Konzepts an alle im Stadtrat vertretenen politischen Parteien führte zu keiner Reaktion. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass noch immer alltägliche, praktische Probleme in Slowenien dominieren und daher eine

kurzfristige Denkweise vorherrscht. Das derzeitige Hauptanliegen der Politiker ist die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Verbesserung der technischen Infrastruktur.

### **Mikro-Ebene**

Der persönlichen Einschätzung der Projektteilnehmer nach konnte aus der Teilnahme am INTERREG-Projekt ein persönlicher Nutzen dahingehend gezogen werden, dass ein neues Regionalentwicklungsinstrument aus nächster Nähe und in Verbindung mit den Erfahrungen anderer kennen gelernt wurde. Das Instrument als solches wird sich – so die Einschätzung – früher oder später auch in Slowenien durchsetzen.

Weniger zufrieden ist man in Maribor allerdings mit der praktischen Projektdurchführung. Nachdem nur ein sehr enger Kreis von Mitarbeitern (alle seitens der Universität) zur Mitarbeit bereit stand und auch nur geringe finanzielle Mittel verfügbar waren, konnten hier keine zufriedenstellenden Ergebnisse erreicht werden. Dennoch bewerten die Projektteilnehmer die Erkenntnisse als nützlich, das sie das ‚Gelernte‘ in ihrer Lehrtätigkeit weitervermitteln können, und andererseits die politischen Entscheidungsträger zukünftig von der Idee des Stadtmarketing überzeugen bzw. bei einer möglichen Einführung unterstützend einwirken können.

### **Meso- und Makro-Ebene**

Lernprozesse oder Lerneffekte auf der kollektiven Ebene konnten im Projektverlauf in Maribor nicht festgestellt werden. Nachdem die Stadtverwaltung eine aktive Teilnahme am INTERREG-Projekt von Beginn an ablehnte, konnte hier keine institutionsübergreifende Zusammenarbeit in Gang gesetzt werden. Nicht zuletzt die sehr schwierige sozioökonomische Situation in der Stadt wird als hemmend für eine progressive und von gemeinsamen Initiativen getragene Reaktionsweise gesehen. *„Wir haben in Maribor ein ‚depressing climate‘- ganz im Unterschied zu Koper und Ljubljane (...)Die Leute sind nicht motiviert“*<sup>301</sup> *„Leider haben wir keine Visionäre in der Region (...), die für Maribor lobbyieren könnten. Natürlich gibt es die Universität – die auch sehr wichtig ist für die Region – aber die arbeitet nicht mit der Wirtschaft zusammen. Und das nicht, weil die Universität nicht gewillt ist, sondern weil es einfach die Wirtschaft nicht gibt.“*<sup>302</sup>

Diese fehlende Bereitschaft zur Interaktion und Zusammenarbeit wurde auch von einer niederländischen Forschungsgruppe konstatiert, die sich 1998 mit der regionalen Kooperationsbereitschaft in der Podravje-Region befasste.<sup>303</sup>

Eine generelle Veränderung der Zielrichtung der Stadt ist durch den Zerfall der Großindustrie, die Maribor bis in die 80-er Jahre geprägt hatte, unumgänglich. Im Wesentlichen werden vier Richtungen verfolgt: Maribor als Fremdenverkehrszentrum, Maribor als Universitäts- und Kulturzentrum, Maribor als Handelszentrum und Maribor als logistisches

<sup>301</sup> Statement in einem Experteninterview

<sup>302</sup> Statement in einem Experteninterview

<sup>303</sup> Vgl. KEHLER, A. / NIELSEN, L. U.A. (1998): Regional Development and Institutional Thickness in the Podravje Region.

Zentrum. Diese ‚Neuorientierung‘ ist aber im öffentlichen Bewußtsein (sowohl der Einwohner als auch der Unternehmer) noch nicht angekommen. Von ‚Aufbruchstimmung‘ ist wenig zu spüren. Auch wenn die Zahl der Existenzgründungen und der Anteil der Selbständigen an den Erwerbstätigen recht hoch erscheinen, „... resultieren solche Minifirmen einfach aus der akuten Notlagen heraus. (...) Wir haben hier das Problem, dass diese Kleinstunternehmen klein bleiben und keine Basis bilden für zukünftige Entwicklungen.“<sup>304</sup>

### 7.6.3 Situation des Stadtmarketings in Pécs nach Projektabschluss

Bei allen lokalen Entscheidungsträgern in der Stadt besteht ein allgemeiner Konsens darüber, dass den problematischen Entwicklungen – Tendenz zu Überalterung und Abwanderung der Einwohner, Transformationsprobleme, städtebauliche Probleme – entgegengesteuert werden muss. Bereits vor Projektbeginn war im Kabinettsbüro des Bürgermeisters eine Stadtmarketingstelle eingerichtet worden. Zielgruppe und gleichzeitig Beteiligte sollten die lokalen Politiker, Investoren, Unternehmen, Einwohner und Touristen sein. Wenngleich die eigentliche Umsetzungsphase noch bevorsteht, konnten schon mehrere Projekte realisiert werden:

- Erarbeitung eines Slogans / Symbols / Logos für die Stadt (interdisziplinäres Gremium),
- Herausgabe einer Stadtbroschüre (Strukturen, Daten, Gremien usw.; klein aber nützlich)
- Aufzeigen möglicher Kooperationen zwischen Universität und Stadt, Imageanalyse (was denkt die Universität über die Stadt und umgekehrt), Aufbau einer Datenbank von universitären Studien zu Pécs,
- Ermittlung der Chancen für ein mögliches Konferenzcenter,
- Durchführung von Workshops.

Als ungünstig haben sich bisher die politischen Machtverhältnisse und die nicht zuletzt damit in Zusammenhang stehende Finanzkrise erwiesen. Daher ist die finanzielle Basis für das weitere Vorgehen noch recht mangelhaft. Sehr positiv ist zu werten, dass sich sehr gute und dauerhafte Kontakte insbesondere zwischen Universität und Stadtverwaltung etabliert haben. Stadtmarketing wird als ein nützliches und funktionsfähiges Instrument im Rahmen der Stadtentwicklung akzeptiert und eingesetzt. Zudem ist die Bevölkerung offen für neue Ideen und zur aktiven Teilnahme bereit. Beispielsweise wurden die Einwohner bei der Slogan / Symbol- und Logo-Suche im Rahmen einer Großveranstaltung mit einbezogen; die Resonanz war mit rund 600 Teilnehmern sehr hoch.

---

<sup>304</sup> Statement in einem Experteninterview

## Mikro-Ebene

Wenngleich der Fortschritt im Stadtmarketingprozess bereits vor Projektbeginn sehr weit gediehen ist, konnten die Projektteilnehmer für sich selbst einen Erkenntnisgewinn verzeichnen. Zum einen wurde der Erfahrungsaustausch mit anderen ‚Praktikern‘ – auch wenn diese nicht auf einen annähernd großen Erfahrungshorizont mit dem Instrument Stadtmarketing zurückgreifen konnten – als sehr nützlich empfunden. Zum anderen führte die Projektteilnahme dazu, die eigene Tätigkeit kritisch zu reflektieren. Hier machte sich auch eine gewissen Enttäuschung breit, da gerade die mittel- bis längerfristig ausgerichteten Ziele meist der Tagesarbeit zum Opfer fallen: *„Jetzt arbeiten wir seit einem Jahr an dieser Strategie, wollen Partnerschaften ausbauen und haben keinerlei Erfolg.“*<sup>305</sup> Durch das INTERREG-Projekt wurde ein entscheidender Faktor für die Schlagkraft des Instruments, die breit angelegte, fachübergreifende Kooperation vieler Akteure wieder in den Vordergrund gerückt.

## Meso- und Makro-Ebene

Damit konnten während des Projektverlaufes auch in Pécs keine Prozesse im Hinblick auf kollektives Lernen ermittelt werden. Zwar kann davon ausgegangen werden, dass diese im Rahmen der vor etwa fünf Jahren entwickelten Stadtentwicklungskonzeption stattgefunden haben. Mit Fertigstellung der Konzeption zerbrachen diese aber wieder. Zu dauerhaften engen Kontakten kam es nicht. Eine Ausnahme stellt hier die enge Zusammenarbeit zwischen Universität (insbes. geographisches Institut) und Stadtverwaltung dar, die durch die Teilnahme am INTERREG-Projekt nochmals vertieft werden konnte. Am geographischen Institut werden seit wenigen Jahren Diplom-Geographen ausgebildet, wobei ‚Marketing‘ eines der Schwerpunktfächer darstellt. Mehrere Absolventen sind auch schon in der Stadtverwaltung bzw. im regionalen Umfeld beschäftigt, so dass hier ein kleines Netzwerk am Entstehen ist.

Dennoch wird in allen Expertengesprächen auf den Mangel an Zusammenarbeit, den Mangel an Kooperation und den Mangel an Optimismus in der Stadt hingewiesen. Das gemeinsame Ziel – so sind sich alle einig – heißt ‚Pécs als Zentrum der südtransdanubischen Region‘ und ‚Pécs als touristisches Zentrum‘; doch die desaströse kommunale Finanzlage und die politischen Querelen um den Ausbau zum regionalen Verwaltungszentrum zwischen Pécs und Kaposvár wirken hier offenbar in gewisser Weise lähmend. Eine ‚Aufbruchstimmung‘ ist gegenwärtig jedenfalls nicht spürbar. *„...die grundlegende Änderung der Denkweise geschah vielmehr schon Anfang der achtziger Jahre; damals entstand z.B. auch eine Vielzahl von kleinen Privatunternehmen.“*<sup>306</sup> *„Nun wäre es wichtig für die Stadt, institutionelle Strukturen zu schaffen, sich auf den EU-Beitritt vorzubereiten und die Ideen zu managen und in Projekte zu implementieren, die man dann auch für Investoren verwenden*

<sup>305</sup> Statement eines Projektteilnehmer

<sup>306</sup> Statement in einem Expertengespräch

*könnte. Aber noch gibt es bei der Stadtverwaltung keinen Wirtschaftsförderer, keinen strategischen Planer, keinen Regionalentwickler.*<sup>307</sup>

#### **7.6.4 Situation des Stadtmarketings in Plzen nach Projektabschluss**

Das Stadtmarketing in Plzeň befindet sich gleichermaßen am Ende eines Abschnitts, nämlich dem der Konzeption, andererseits am Anfang, was die Umsetzung betrifft. Im Oktober 1999 wurde im Magistrat der Stadt Plzen ein erstes Thesenpapier „Stadt-Marketingstrategie der Stadt Plzen“ erarbeitet, auf die sich ja in Teilen auch die Strategien beziehen, die während des INTERREG-Projektes erarbeitet wurden. Hier ist in Ansätzen auch der Gedanke der fachübergreifenden Zusammenarbeit enthalten. So soll in einem ersten Schritt ein Koordinationsausschusses gegründet werden, in dem zunächst alle Abteilungen der Stadt Plzen vertreten sind und der später auch um Unternehmen und andere Institutionen erweitert werden soll. Ob die Einrichtung eines solchen Gremiums jedoch die gewünschte Akzeptanz bei den lokalen Akteuren findet bleibt fraglich, zumal die bereits in Plzen ansässigen Unternehmen wenig Interesse an einer Kooperation zeigen.

Als konkrete Erfolge sind bisher u.a. eine Abteilung für Stadtentwicklung und Marketing in Plzeň sowie die Einrichtung einer regionalen Entwicklungsagentur zu nennen. Anfang 2001 wurde mit den Vorbereitungen eines Seminars für alle potentiell am Stadtmarketingprozess beteiligten Institutionen begonnen. Wichtige inhaltliche Themenfelder dabei waren Tourismus, Medieninformation und die Entwicklung eines Stadtinformationssystems. Für die Zukunft stehen weiterhin folgende strategischen Ziele im Vordergrund:

- Institutionelle Verankerung des Stadtmarketings innerhalb der Stadtverwaltung, Budgetverhandlungen,
- Gewinnung von weiteren Akteuren, Professionalisierung und verstärkte Einbindung der Aktivitäten in die Region.

Stadtmarketing spielt also in Plzen eine gewissen Rolle, allerdings nicht im Sinne einer ganzheitlichen Stadtentwicklung. Die angesprochenen Zielgruppen sind in erster Linie potentielle Investoren und Touristen; eine ‚Außenwerbung‘ dominiert die Praxis.

#### **Mikro-Ebene**

Zu dieser Erkenntnis kamen auch die Projektteilnehmer aus Plzen. Insbesondere auf den Mitarbeiter der Stadtverwaltung wirkte diese Erkenntnis ziemlich demotivierend. Während zu Beginn des Projektes eine recht hohe Erwartungshaltung und Motivation für die eigene berufspraktische Anwendung zu spüren war, kam es zu einer gewissen Resignation, als die Notwendigkeit zu fachübergreifenden Kooperationen bei der Stadtführung nicht vermittelbar erschien. Die Mitarbeit am INTERREG-Projekt wurde zwar durchaus als gewinnbringend erfahren – wenn auch nicht im erhofften Maße. *„Wir machen in Plzen statt Stadtmarketing nur das Marketing für spezielle Projekte. Das Gesamtkonzept fehlt einfach. Das liegt aber auch daran, dass sich die Entscheidungsträger durch Wahlen häufig än-*

<sup>307</sup> Statement in einem Expertengespräch



dern.<sup>308</sup> Seitens der Vertreter der Universität wurde vor allem die Möglichkeit der Weitervermittlung der gewonnenen Erfahrungen in der Lehrtätigkeit als positiv bewertet.

### **Meso- und Makro-Ebene**

Nachdem auch in Plzen keine Einbeziehung weiterer Gruppierungen / Institutionen in die Projektarbeit erfolgte, war ein Lernen im Bereich der Meso- und Makroebene nicht festzustellen. Zwar kam es – wie beschrieben – zu einer konkreten Beschäftigung mit Stadtmarketing im Magistrat, doch kann diese Tatsache nicht in direkten Zusammenhang mit dem INTERREG-Projekt gebracht werden. Die geplante Ausrichtung folgt auch nicht dem Verständnis eines ganzheitlichen Stadtmarketing. Zwar wird eine gewisse Zusammenarbeit verschiedener Institutionen erwähnt, doch wird dies weniger die strategische Ausrichtung als vielmehr die technische Umsetzung (Broschüren, web-sites, Messeauftritte usw.) beinhalten.

Generell ist in Plzen kaum eine Verbindung zwischen den einzelnen Institutionen und Organisationen gegeben. „Der Blick über den Tellerrand fehlt; da gibt es zum einen menschliche Barrieren – viele Leute sind sehr konservativ und zufrieden mit ihrer sicheren Stelle; darüber hinaus wollen sie nichts tun ...“<sup>309</sup> Vor diesem Hintergrund ist die gemeinsame Projektteilnahme von Universität und Stadtverwaltung schon ein erster positiver Schritt. Die Universität fungierte hier gewissermaßen als Ideengeber. Von den lokalen Experten nannten fast alle auch die Wirtschaftskammer als eine mögliche Kraft, die Kooperationen innerhalb der Stadt vorantreiben könnte; Vertreter der Kammer selbst schätzten dies aber nicht so ein. Selbstbild und Fremdbild weichen hier stark voneinander ab. Eine Art ‚Aufbruchstimmung‘ gibt es in Plzen nach Auffassung lokaler Experten nicht. Eher beherrscht die (Existenz-) Angst um den Arbeitsplatz die allgemeine Stimmungslage.

### **7.6.5 Zusammenfassende Bewertung der Lernprozesse während des INTERREG-Projektes auf der Makro-, Meso- und Mikroebene**

Abschließend sollen die während des INTERREG-Projektes ermittelten Lernprozesse auf der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene nochmals aufgegriffen und in tabellarischer Form den in Kapitel 5 dargestellten Idealkonstellationen gegenübergestellt werden.

---

<sup>308</sup> Statement Projektteilnehmer

<sup>309</sup> Statement Projektteilnehmer

**Tab. 40 Idealkonstellationen und festgestellte Lernprozesse**

<b>Ebene</b>	<b>Idealkonstellationen</b>	<b>Bratislava</b>	<b>Maribor</b>	<b>Pécs</b>	<b>Plzen</b>
<b>Mikro-Ebene</b>	Der (hochmotivierte) Projekt-eilnehmer erfährt einen Erkenntnisgewinn und hat Gelegenheit, sein neues Wissen in ein größeres System einzubringen	<p>Die Teilnehmer seitens der Stadtverwaltung sind zu Projektbeginn motiviert, erfahren einen Erkenntnisgewinn durch den Erfahrungsaustausch während der Arbeitsgruppentreffen und die praktische Erarbeitung der einzelnen Arbeitsschritte, bezweifeln jedoch die Durchsetzbarkeit eines ganzheitlichen Stadtmarketing in Bratislava zum gegenwärtigen Zeitpunkt.</p> <p>Die Teilnehmer seitens der Universität lernen das Instrument Stadtmarketing praxisnah kennen, können das ‚Gelernte‘ in ihrer Lehrtätigkeit weitervermitteln und durch ihr Fachwissen nun die Stadtführung bei einer künftigen Realisierung eines Stadtmarketing unterstützen.</p>	<p>Seitens der Stadtverwaltung nehmen keine Mitarbeiter am Projekt teil</p> <p>Die Teilnehmer seitens der Universität lernen das Instrument Stadtmarketing praxisnah und im Erfahrungsaustausch mit anderen kennen, können das ‚Gelernte‘ in ihrer Lehrtätigkeit weitervermitteln und durch ihr Fachwissen nun die politischen Entscheidungsträger von der Idee des Stadtmarketing besser überzeugen..</p>	<p>Die Teilnehmer seitens der Stadtverwaltung sind zu Projektbeginn motiviert, erfahren einen Erkenntnisgewinn durch den Erfahrungsaustausch während der Arbeitsgruppentreffen und können die Erfahrungen direkt in ihrer Berufspraxis anwenden. Durch die kritische Reflexion der bisherigen Arbeit werden insbesondere die Probleme der Verfolgung langfristiger Ziele offengelegt.</p> <p>Die Teilnehmer seitens der Universität können das ‚Gelernte‘ in ihrer Lehrtätigkeit weitervermitteln; es hat sich eine intensive Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltung und Universität etabliert, die auch zukünftig fortbestehen wird.</p>	<p>Die Teilnehmer seitens der Stadtverwaltung sind zu Projektbeginn motiviert und können die praktische Erarbeitung einzelner Arbeitsschritte für ihre direkte Berufspraxis weiterverwenden; die Durchsetzbarkeit eines ganzheitlichen Stadtmarketing in Plzen erscheint jedoch zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht möglich.</p> <p>Die Teilnehmer seitens der Universität lernen das Instrument Stadtmarketing praxisnah kennen, können das ‚Gelernte‘ in ihrer Lehrtätigkeit weitervermitteln und durch ihr Fachwissen nun die Stadtführung bei einer künftigen Realisierung eines Stadtmarketing unterstützen und als Ideengeber fungieren.</p>
<b>Meso-Ebene</b>	Es bilden sich mehrere Arbeitsgruppen, die regelmäßig und dauerhaft zusammenarbeiten. Darin arbeiten Vertreter unterschiedlicher Institutionen kooperativ zusammen. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen finden Akzeptanz und konkrete Umsetzung.	Es bilden sich keine Arbeitsgruppen heraus. Lernprozesse sind nicht festzustellen.	Es bilden sich keine Arbeitsgruppen heraus. Lernprozesse sind nicht festzustellen.	Es bilden sich keine Arbeitsgruppen heraus, weil bereits in den Jahren 1995/96 die Stadtentwicklungskonzeption erarbeitet wurde. Lernprozesse sind nicht festzustellen; es kann aber davon ausgegangen werden, dass solche Lernprozesse bereits 1995/96 stattfanden; damals wurden in fach- und institutionsübergreifenden Gruppen alle Interessensgruppierungen in die Arbeit einbezogen.	Es bilden sich keine Arbeitsgruppen heraus. Lernprozesse sind nicht festzustellen.

Fortsetzung Tab. 40 Idealkonstellationen und festgestellte Lernprozesse

Ebene	Idealkonstellationen	Bratislava	Maribor	Pécs	Plzen
<b>Makro-Ebene</b>	Die einzelnen Arbeitsgruppen sind optimal miteinander vernetzt. In der Stadt funktionieren Verhandlungsmechanismen zwischen allen wichtigen gesellschaftlichen Gruppen. Ein konstruktives Miteinander steht im Vordergrund.	Es haben sich keine Arbeitsgruppen herausgebildet. Lernprozesse sind nicht festzustellen. Allerdings beginnt man bei der Stadtführung Stadtmarketing als wirksames Instrument der ganzheitlichen Stadtentwicklung anzuerkennen.	Es haben sich keine Arbeitsgruppen herausgebildet. Lernprozesse sind nicht festzustellen.  Das Instrument Stadtmarketing wird seitens der Stadtführung als nicht geeignet zur Lösung der gegenwärtigen Problemstellungen angesehen.	Es haben sich keine Arbeitsgruppen herausgebildet. Lerneffekte aus den früheren Arbeitsgruppen sind jedoch insofern sichtbar, dass das Instrument Stadtmarketing seitens der Stadtführung voll akzeptiert wird und ein gemeinsames Leitbild für die künftige Stadtentwicklung besteht.	Es haben sich keine Arbeitsgruppen herausgebildet. Lernprozesse sind nicht festzustellen.  Das Instrument Stadtmarketing wird seitens der Stadtführung nur im Sinne einer ‚Außenwerbung‘ als nützlich erachtet.
<b>Meta-Ebene</b>  <b>gesellschaftl. Rahmenbedingungen</b>	Aufbruchstimmung ‚Lernklima‘	Eine Aufbruchstimmung ist nur in Teilbereichen spürbar. Es gibt keine institutions- und funktionsübergreifenden Kooperationen innerhalb der Stadt. Starre Hierarchien, ungeklärte Beziehungen zwischen Stadt und Stadtteilen, Lobbyismus und Korruption verhindern ein gemeinsames Vorgehen. Eine ‚außengerichtete‘ Zusammenarbeit findet mit Wien und Győr statt.	Eine Aufbruchstimmung ist nicht spürbar. Es gibt keine Bereitschaft zu Interaktion und Zusammenarbeit. Die schwere wirtschaftliche Depression beherrscht alle Bereiche.	Eine Aufbruchstimmung ist nicht spürbar. Es gibt in der Praxis nur wenig Bereitschaft zu Interaktion und Zusammenarbeit; eine Ausnahme bilden die guten Beziehungen zwischen Stadtverwaltung und Universität. Die Konkurrenzsituation zu Kaposvár wird als sehr bedrohlich empfunden; vereint aber auch.	Eine Aufbruchstimmung ist nicht spürbar. Es gibt keine Bereitschaft zu Interaktion und Zusammenarbeit. Die Notwendigkeit zur Außendarstellung könnte als Zeichen dafür gewertet werden, dass sich die Stadt im Wettbewerb mit anderen Städten sieht.
<b>Projektebene</b>	Der Stadtmarketingprozess wird idealtypisch durchlaufen	Der Stadtmarketingprozess wird nicht idealtypisch durchlaufen, weil die Bereitschaft zur Kooperation und der Wille zur Zusammenarbeit auf ein Ziel hin fehlt.	Der Stadtmarketingprozess wird nicht idealtypisch durchlaufen, weil die Bereitschaft zur Kooperation und der Wille zur Zusammenarbeit auf ein Ziel hin fehlt.	Teile des Stadtmarketingprozesses wurden bereits vor Durchführung des INTERREG-Projektes idealtypisch durchlaufen. Es gibt eine gemeinsame Zielrichtung und ein gemeinsames Leitbild. Dennoch verhindert die Tagesarbeit eine systematische Verfolgung der strategischen Ziele.	Der Stadtmarketingprozess wird nicht idealtypisch durchlaufen, weil das Verständnis der Stadtführung von den Vorstellungen eines ganzheitlichen Stadtmarketing abweicht.

Quelle: Eigene Darstellung, 2002

## **8 Schlussfolgerungen und offene Fragen**

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit den Thesen und Überlegungen im konzeptionellen Teil verknüpft werden. Anschließend soll dargestellt werden, inwieweit sich das in Kapitel 5 entwickelte Messinstrumentarium zur Darstellung etwaiger Lernprozesse eignet. Gleichzeitig soll dabei auch die Auswahl der empirischen Fallbeispiele einerseits und die Vorgehensweise im INTERREG-Projekt kritisch hinterfragt werden, bevor die Thesen reflektiert und abschließende Antworten auf die Forschungsfragen formuliert werden.

### **8.1 Verknüpfung der theoretischen Überlegungen mit den empirischen Ergebnissen**

Betrachtet man die Ergebnisse des bisherigen Wissensstandes zum Thema Lernen in und von Regionen im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Fallstudie, so ist abschließend zu fragen: Welche Bedeutung haben die gewonnenen Erkenntnisse für die Wissenschaft und Praxis regionalen Lernens? Die Bedeutung für die Wissenschaft verweist dabei auf die Frage nach der Gültigkeit und Generalisierbarkeit der theoretischen Überlegungen. Aus der Praxis stellt sich die Frage nach der Planbarkeit und damit der Übertragbarkeit der Erkenntnisse in andere Regionen. Durch eine Gegenüberstellung der theoretischen Überlegungen und der empirischen Ergebnisse können möglicherweise Rückschlüsse dahingehend gezogen werden, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit eine Region lernen kann.

Wie bereits in Kapitel 5 ausgeführt, sind die Ergebnisse einer Fallstudie im allgemeinen nicht generalisierbar; das empirische Material erfährt seine „Beweiskraft“ und breitere empirische Fundierung erst im Kontext weiterer Fallstudien und anderer Untersuchungen zum Thema Lernende Region. Der Verlauf des hier gewählten Fallbeispiels entsprach in verschiedenen Bereichen nicht oder nur ansatzweise den Wünschen bzw. Erwartungen: Lernprozesse konnten nur in sehr geringem Maße festgestellt werden.

Wie im Eingang zu dieser Arbeit gezeigt, wird der Lernfähigkeit von Städten in Zukunft vermehrte Bedeutung zukommen. Aus diesem Grunde werden auch Konzepte, die derartiges Lernen erzeugen/begünstigen sollen, zukünftig vermehrt zum Einsatz kommen.

Wie und unter welchen Umständen das Lernen auf individueller, kollektiver und Systemebene (in einer Stadt) gelingen kann, dazu machen die verschiedenen Lerntheorien bzw. Überlegungen im Ansatz der Lernenden Region (Kapitel 2.3) eine Reihe von Aussagen, ebenso fanden sich in der Empirie (Kapitel 7) Hinweise darauf, was Lernen begünstigt oder eher hemmt. Damit können Erfolgsfaktoren bzw. Misserfolgskriterien für „die Lernende Stadt“ dargestellt werden. Diese können sicher nicht nur für weitere Stadtmarketingpro-

jekte, sondern für weitere Ansätze, die das Lernen in einem regionalen Umfeld zum Ziel haben, für die Zukunft von Interesse sein.

Folgt man den theoretischen Überlegungen und praktischen Erfahrungen, scheinen folgende zentrale Voraussetzungen für einen erfolgreichen Lernprozess von Bedeutung zu sein:

- Feedback,
- Umweltantizipation und (Selbst-)Reflexion,
- intensive Interaktion und Kommunikation in Zusammenhang mit entsprechender Diskussionskultur,
- Veränderungsbereitschaft und Veränderungsdruck,
- Richtung des Lernprozesses bei der Einführung von Neuerungen als Top-Down-Prozess, „freie“ Kapazitäten neben den täglichen Pflichtaufgaben,
- Ziel- und Ergebnisorientierung.

Dass die festgestellten Lernprozesse in den empirischen Fallbeispielen durchwegs gering waren, liegt sicher auch darin begründet, dass ein Großteil dieser ‚Erfolgsfaktoren‘ für Lernprozesse in den untersuchten Städten nicht oder nur bedingt vorhanden waren.

### 8.1.1 Feedback

Wie zahlreiche Richtungen der Lerntheorie immer wieder betonen, ist es eine wesentliche Voraussetzung für das Lernen, feedback zu bekommen. Schon die Behavioristen betonen diese Notwendigkeit für Lernen. Erst wenn das Individuum **feedback** bezüglich Erfolg und Misserfolg seiner Handlung bekommt, ist ein Lernen durch Versuch und Irrtum möglich. Dies gilt sowohl für Lernprozesse beim Individuum, nach der Theorie des Anpassungslernens auf organisationaler Ebene aber auch für die Arbeit und Entscheidungen von (Projekt-) Gruppen. Erst dann, wenn z.B. Projektgruppen feedback über die Qualität ihrer Zusammenarbeit und auch über den Erfolg ihrer eigenen Arbeit bekommen, können sie daran gehen, gegebenenfalls die Zusammenarbeit zu verbessern oder auch die Qualität ihres Outputs zu steigern.

Lernen durch feedback ist aber auch sinnvoll und erforderlich, wenn in ein System neue Konzepte eingeführt werden sollen bzw. Veränderungen in einem System erfolgreich durchgesetzt werden sollen. Im Bereich des INTERREG-Projektes stellte die Einführung eines Stadtmarketing in den einzelnen Städten die Neuerung für die jeweiligen (Stadt-) Systeme dar. Auf Projektebene bzw. innerhalb des kleinen Kreises der direkten Projektteilnehmer während der Arbeitsgruppentreffen wurde in erster Linie ein Ist-Zustand aufgenommen. Während der gesamten Projektphase gab es wenig feedback z.B. über die tatsächliche Umsetzung der einzelnen Schritte in die Praxis. Bei den direkten Projektteilnehmern ist zwar die Information über Stadtmarketing (i.S. von kognitivem Wissen) gewachsen,

doch haben sie kein feedback über ihre eigene Arbeit bekommen und konnten ihr neues Wissen auch nicht praktisch anwenden bzw. in das System einbringen.

Um durch feedback lernen zu können, müssen vorab Indikatoren definiert werden, anhand derer der Erfolg einer Gruppe oder eines Teams hinsichtlich seiner Prozess- und Ergebnisqualität ständig überprüft werden kann. Hier wiederum ist die Splittung in mehrere kleinere (Lern-)Einheiten sinnvoll, da Menschen am besten dann lernen, wenn sie die Konsequenzen aus ihrer Tätigkeit möglichst ohne große zeitliche Verzögerung erkennen können. Damit ersetzt das feedback bei strategischen Prozessen – wie z.B. der Einführung einer neuen Unternehmenspolitik, eines neuen Instruments zur Stadtentwicklung u.ä. – einen Versuch-Irrtum-Prozess bzw. dient als Evaluations- und Korrekturinstrument. Es ist die laufende Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung und Mittel zum gemeinsam geteilten Austausch von Informationen gleichermaßen. Voraussetzung für erfolgreiches feedback ist jedoch ein gewisses Maß an Diskussionskultur, die Fähigkeit zu Antizipation und Selbstreflexion und ein offenes Umweltmonitoring. Diese Voraussetzungen können wiederum das Ergebnis eines (organisationalen) Lernprozesses sein.

Bei den untersuchten Fallbeispielen war der ‚Einstieg‘ in einen Lernprozess sehr groß. Zwar war das Projekt in mehrere Phasen unterteilt, die als Projektschritte aufgefasst werden können, doch auch diese einzelnen Phasen waren sehr umfassend. Einziges wirkliches ‚Kontrollinstrument‘ war die Erstellung der schriftlichen Ausführungen bis zu einem vorab festgelegten Zeitpunkt. Die einzelnen direkten Projektteilnehmer, die von der Projektkonzeption her als Impulsgeber bzw. Promotoren für die Idee eines ganzheitlichen Stadtmarketing angelegt waren, bekamen jedoch nur teilweise feedback seitens der anderen INTERREG-Projektteilnehmer, ebenso nur wenig positive oder negative Reaktionen seitens konkreter Ergebnisse hinsichtlich (verbesserter) Stadtmarketingaktivitäten, nachdem die Aktivitäten außerhalb des direkten Projektteilnehmerkreises weitgehend unbeachtet blieben und eine merkbare Wirkung ausblieb.

In diesem Zusammenhang ist auch die Bedeutung von feedback nicht nur für den Soll-Ist-Abgleich (Adaptive Learning im Rahmen organisationalen Lernens), sondern auch als Soll-Soll-Abgleich (Assumption Sharing im Rahmen organisationalen Lernens) zu nennen. So sind für erfolgreiche (organisationale) Lernprozesse in regelmäßigen Abständen Kontrollprozesse notwendig, die neben der Erfolgsmessung durchgeführter Maßnahmen, also einfachen feedback-Schleifen, auch erfassen, ob die gesetzten Ziele noch zeitgemäß sind (doppelte feedback-Schleifen). In einem idealtypischen Stadtmarketingprozess entspricht die Stärken-Schwächen-Analyse dem Soll-Ist-Abgleich, die Leitbild- bzw. Zielentwicklung einem Soll-Soll-Abgleich. Doch damit im Rahmen dieser Prozesse auch ein Lernen stattfindet, müssen die Abläufe im Hinblick auf die Beteiligungsmöglichkeit der unterschiedlichen Interessengruppen entsprechend ausgestaltet sein.

Im Falle der empirischen Beispiele können hierzu unterschiedliche Interpretationen abgegeben werden. Für den Projektablauf selbst war eine Modifikation des gesetzten Zieles –

nämlich der Einführung eines ganzheitlichen Stadtmarketing in allen vier Städten – nicht vorgesehen. Eine Modifikation ergab sich höchstens insofern, dass die Projektarbeit in erster Linie auf einer theoretischen Ebene fortgesetzt wurde, als sich herausstellte, dass die Bereitschaft der Stadtführung zur Einführung dieses Instrumentes gering war. Andererseits können die Entwicklungen in Pécs und Plzen, wo ein Stadtmarketing läuft, jedoch nicht im ganzheitlichen Verständnis, sondern in Form eines Standortmarketing, dahingehend gedeutet werden, dass das ursprüngliche Ziel ‚ganzheitliches Stadtmarketing‘ aufgegeben wurde bzw. nicht (mehr) zur Bewältigung der konkreten Problemsituation geeignet erscheint.

Aus diesem Blickwinkel heraus können die schriftlichen Ausführungen, die im Rahmen des INTERREG-Projektes entstanden sind und die im Grunde eine Darstellung des Status-Quo für die einzelnen Städte sind, als feedback ausgelegt werden. Inwiefern dieses feedback von den Adressaten, d.h. in diesem Falle den lokalen Entscheidungsträgern als konstruktive Kritik an ihren bisherigen Aktivitäten aufgefasst wird, hängt sicherlich auch damit zusammen, wie weit sich eine Diskussionskultur bzw. Kritikfähigkeit bereits herausgebildet hat.

### **8.1.2 Umweltantizipation und Selbstreflexion**

In engem Zusammenhang mit feedback ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion und die Antizipation der Umwelt zu sehen. Das bedeutet weiter, dass auch eine gewisse Offenheit gegenüber der Umwelt bzw. anderen Modellen gegeben sein muss. Insbesondere in den sozialkognitivistischen Lerntheorien wird der Einfluss der Umwelt auf das Verhalten des einzelnen Individuums bekräftigt, der sicher in gewissem Maße permanent unbewusst stattfindet. Umso mehr kann die bewusste Wahrnehmung der Umwelt ein gezieltes Verhalten steuern. Diese Umweltwahrnehmung kann einerseits in Form eines Frühwarnsystems bei der internen Analyse auf mögliche Problemlagen aufmerksam machen und andererseits Anregungen für verbessertes Handeln liefern. Lernen entspricht in diesem Sinne der dauerhaften Anpassung an die sich verändernde Umwelt.

Eine Methode, die Umweltwahrnehmung und das Modelllernen im regionalen Umfeld zum Ziel hat, ist das regionale Benchmarking. Wenngleich der Lernaspekt als Zielgedanke in der Praxis hinter dem Positionierungsaspekt zurücksteht, sind es doch Lernprozesse, die bei einem Benchmarkingprozess in Gang gesetzt werden. Auch die Einrichtung eines regionalen Informationssystems zielt in diese Richtung. Im Rahmen eines Stadtmarketing erfüllen die Referenzanalyse und die Stärken-/Schwächen-Analyse diese Aspekte der Selbstreflexion und der Umweltwahrnehmung, während die Erstellung von Visionen, d.h. der Vorwegnahme zukünftiger Ereignisse, eine antizipatorische Ausrichtung hat.

Im Hinblick auf die Durchführung des INTERREG-Projektes kann die Bereitschaft zur Teilnahme an sich als gewisse Offenheit gegenüber Umwelt und anderen Modellen ausgelegt werden. Schließlich befinden sich die mittel- und osteuropäischen Länder in einem Transformationsprozess, wo ein völlig neuer Regelrahmen die alten Regeln und Hand-

lungsweisen ersetzt. Dies entspricht einer massiven Umweltveränderung, die nicht mit bisherigen Verhaltensmustern bewältigt werden kann. Ein Modelllernen durch die Beobachtung erfolgreicher Beispiele setzt aber voraus, dass auch ein erfolgreiches Modell Pate steht. Innerhalb des INTERREG-Projektes fehlte jedoch ein solches positives Fallbeispiel.

Gleichzeitig soll an dieser Stelle auch auf das Problem der Modellübernahme hingewiesen werden. Offenbar ist es hilfreich, ein Idealmodell als Vorlage zu haben. Handelt es sich jedoch um solch komplexe Phänomene wie ein regionales Gefüge oder eine Stadt, werden auch die darin ablaufenden Prozesse sehr komplex sein. In Teilelementen ist eine Modellübernahme eventuell relativ einfach möglich, bei der Einführung eines Stadtmarketing i.S. einer kooperativen Stadtentwicklung aber, eines Instruments also, das auf einem ganz bestimmten Wertesystem aufbaut, geht es um mehr als einfache Modellübernahme. Werte können nicht gelernt oder einfach übernommen werden; sie müssen wachsen.

Zu bedenken ist bei Betrachtung der empirischen Ergebnisse auch die Tatsache, dass der Marketinggedanke in den Städten nichts grundsätzlich Neues ist. In Plzen und Pécs z.B. wird ein intensives Standortmarketing verfolgt. Sicherlich ist das gemessen am Anspruch eines ganzheitlichen Stadtmarketing - einer kooperativen Stadtentwicklung - nur ein kleiner Teilaspekt. Es ist jedoch der Aspekt, von dem sich die Stadtführung die höchsten Rückwirkungen erwartet. Und an dieser Stelle wird auch der Bezug zum zuvor genannten Punkt deutlich: feedback. Die Ergebnisse eines erfolgreichen Standortmarketing sind leicht zu fassen: z.B. über die Anzahl der (neu) angesiedelten Unternehmen, der dadurch neu geschaffenen Arbeitsplätze, die Steigerung der touristischen Übernachtungszahlen usw. Bei dem für (regionale) Lernprozesse wesentlichen Element der Kommunikation und Kooperation, die im ganzheitlichen Stadtmarketing vorrangig sind, ist dies weniger deutlich nachweisbar.

### **8.1.3 Intensive Interaktion und Kommunikation in Zusammenhang mit entsprechender Diskussionskultur**

Sowohl feedback als auch die ständige Antizipation der Umwelt bleiben ohne Wirkung, wenn kein intensiver Erfahrungsaustausch innerhalb des sozialen Systems sie begleitet. Kernaussage der soziologischen Lerntheorie ist es, dass soziale Zusammenhänge nur durch intensive Interaktion und Kommunikation lernbar sind. Aus diesem Grund betonen sowohl die individuellen als auch die organisationalen Lerntheorien<sup>310</sup> die Wichtigkeit der Interaktion; zentrales Element ist das Zusammenwirken von Akteuren in Lernprozessen. Die Nutzung und Fortentwicklung einer organisationalen Wissensbasis wird nach dieser Auffassung begünstigt durch eine hierarchie- und funktionsgrenzenüberschreitende Kommunikationsstruktur. Die Organisationskultur wird als das tragende Element in jedem Veränderungsprozess gesehen; ohne einen Kulturwandel bleibt es bei einem „single-loop learning“, also einem Lernen in einer Organisationskultur, ohne diese signifikant zu verändern.<sup>311</sup>

<sup>310</sup> Vgl. Kap. 2.2.2 und 2.2.3.2

<sup>311</sup> Vgl. Kap. 2.2.3.3 und 2.2.3.4



Dies ist auch der Kerngedanke der Lernenden Region, dem u.a. die Grundidee regionaler Netzwerke und neuer Planungskultur zugrunde liegt. Alle drei der im Kapitel 2.3 dieser Arbeit dargestellten Interpretationen zum Konzept der Lernenden Region basieren auf der Informations- und Kommunikationskompetenz der regionalen Akteure:

- Im humankapitalorientierten Ansatz soll einerseits die regionale Wissensbasis durch die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, zu denen in erster Linie Kommunikationskompetenz zählt, erhöht werden. Andererseits sollen die Bildungsangebote einer solchen regionalen Qualifizierungsinitiative in einem Netzwerk aus Bildung und Beschäftigung vermittelt werden.
- Im innovationsorientierten Ansatz sollen die regionalen Unternehmen durch Kooperationen, d.h. learning by interacting, Informationsaustausch und intraregionale Netzwerkbildung zu Innovationsprozessen finden; ein gewisses Maß an Kommunikations- bzw. Kooperationskompetenz ist hier bereits Voraussetzung.
- Im milieuorientierten Ansatz schließlich soll durch spezifische flexible Vernetzung und Kooperationsgeflechte zwischen den regionalen Institutionen ein regionales Problemlösungslernen stattfinden. Voraussetzung ist hier jedoch, dass die regionalen Akteure bereits über ein hohes Maß an Kommunikations- bzw. Kooperationskompetenz verfügen.

Ähnlich dem milieuorientierten Ansatz sieht auch das Instrument Stadtmarketing von seiner Idee her die Vernetzung und Einbeziehung aller Interessengruppen in einer Stadt vor - zum Beispiel ist die Arbeit in Arbeitsgruppen mit Teilnehmern unterschiedlicher Akteursherkunft obligatorisch -, doch ist auch hier ein gewisses Maß an Interaktionskultur Ausgangsbedingung und Voraussetzung für den Erfolg eines Stadtmarketingprozesses. Je nach Ausgangslage ist die intensive Interaktion und Kommunikation also entweder Grundlage oder Ertrag eines Stadtmarketingprozesses. Allein die Herausbildung eines regionalen Netzwerkes zieht jedoch noch keine kooperativen Strategien nach sich, sondern der Kooperationsprozess muss bewusst gestaltet werden.

Die Ergebnisse der Fallstudien haben gezeigt, dass die institutionenübergreifende Kommunikation, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und die Dialogkultur innerhalb der untersuchten Städte noch sehr gering ausgeprägt sind. Damit konnte die Wissensverbreitung nicht über soziale Netzwerke erfolgen, die Idee Stadtmarketing nicht in das soziale System diffundieren. Im Allgemeinen dient die Arbeit in Arbeitsgruppen in einem Stadtmarketingprozess sowohl dem sozialen Lernen als auch der Wissensverbreitung; doch fand eine Bearbeitung in Arbeitsgruppen nicht statt. Wie erwähnt, fehlte in allen untersuchten Städten auch die Verbreitung des Wissens gegenüber der Zentrale (Stadtführung) bzw. weiteren „Betroffenen“. Dies hätte z.B. geschehen können durch die Weitergabe der schriftlichen Ausführungen zur Stellungnahme bzw. noch besser: zur Diskussion innerhalb von Arbeitsgruppen.

Hier ist auch zu unterscheiden, ob Wissen oder Information verbreitet wird. Über den gesamten Projektverlauf hinweg wurde in den untersuchten Städten wenig Information zu Verfügung gestellt, während dies bei den Projekt-Arbeitsgruppentreffen relativ umfassend durch eine kontinuierliche (vorbereitende) Auseinandersetzung mit der Fachliteratur geschah. Durch die Formulierung der schriftlichen Ausführungen für das INTERREG-Projekt haben hier die einzelnen Projektteilnehmer offenbar als Person, als Individuum gelernt. Nicht zuletzt auch deshalb, weil Wissenschaftler und Praktiker sich gemeinsam mit der Materie auseinandergesetzt haben. Allerdings waren die INTERREG-Projektteams, die sich zur Bearbeitung der einzelnen Projektschritte zwischen Vertretern der Stadtverwaltungen und der Universitäten herausgebildet hatten, nur teilweise durch koordiniertes Vorgehen gekennzeichnet. Die Kooperation im Rahmen der Stadtmarketingaktivitäten zwischen den INTERREG-Projektteilnehmern und den jeweiligen lokalen Entscheidungsträgern war während des gesamten Projektverlaufs in erster Linie auf einen eher punktuellen Informationsaustausch beschränkt.

Die fehlende Kooperationsbereitschaft, die mangelnde Zusammenarbeit und die schlechte Abstimmung untereinander wurden durchaus als Problem und Defizit erkannt. Im Falle Bratislava wurde dies mit der Stadtgröße und der komplizierten Verwaltungsstruktur mit zahlreichen Selbstverwaltungskompetenzen begründet, die bereits der Formulierung einer gemeinsamen Zielvorstellung entgegensteht. Auch in Maribor und Plzen scheiterte die Idee eines Stadtmarketing nicht zuletzt an der mangelnden Bereitschaft, sich gemeinsam über die künftige Entwicklung der Stadt zu verständigen. Einzig in Pécs gab es in Teilbereichen eine fachübergreifende Zusammenarbeit, doch auch hier bemängelten die lokalen Experten die fehlende Kooperationsmentalität innerhalb der Stadt. Dies bezieht sich aber nicht nur auf die Einführung eines Stadtmarketing, sondern scheint ein generelles Problem in den untersuchten Städten zu sein. Im Hinblick auf den bereits erwähnten Aspekt der Selbstreflexion kann diese Tatsache auch dahingehend ausgelegt werden, dass das Problem bereits von den Partnern erkannt ist.

Die Erfahrung aus dem INTERREG-Projekt belegt nochmals die enorme Bedeutung von Kommunikationsprozessen bei der Einführung von Neuerungen. Die Kompetenz zur Gestaltung von Arbeitsabläufen, Beziehungsgestaltung und Dialogkultur sind Schlüsselfähigkeiten, denen auch in der lokal- bzw. regionalpolitischen Praxis eine große Bedeutung beigemessen wird. Doch muss eine Instanz vorhanden sein, die diese Problemstellung offen reflektiert und Aktivitäten zum Abbau eines Kommunikationsdefizits einleiten kann. Diese Feststellung leitet zur nächsten Voraussetzung für erfolgreiche Lernprozesse über.

### 8.1.4 Veränderungsbereitschaft und Veränderungsdruck (Motivation)

Damit ein Lernen in einem sozialen System stattfinden kann, muss einerseits ein gewisser Veränderungsdruck, d.h. eine Notwendigkeit zum Wandel und gleichzeitig eine Veränderungsbereitschaft, d.h. Offenheit für Neuerungen vorhanden sein. Kernelement ist in dieser Hinsicht die Motivation; Lernen und Wandel müssen positiv besetzte Begriffe sein. Im regionalpolitischen Umfeld können z.B. die sog. „Lernfeste“<sup>312</sup> als motivationssteigerndes Mittel interpretiert werden. Wesentlich ist auch ein notwendiges Anfangsinteresse der regionalen Akteure, d.h. die Notwendigkeit einer regionalen Kooperation über die unterschiedlichsten Politiken hinweg. Hierfür ist vor allem aus Akzeptanz- und Transparenzüberlegungen vorab Entwicklungsarbeit zu leisten. Die ‚betroffenen‘ regionalen Akteure müssen angesprochen und zur Mitarbeit gewonnen werden.

Grundsätzlich handelt es sich bei der Einführung eines ganzheitlichen Stadtmarketings um ein Veränderungslernen. Und zwar um ein Veränderungslernen, das über die Routineanpassung hinausgeht und die Veränderung der bestehenden Standardregeln zum Ziel hat. Im Rahmen eines solchen Lernprozesses ist gleichermaßen individuelles, kollektives und auch System-Lernen enthalten bzw. erforderlich.

Das Stadtmarketing ist im Grunde Resultat und Instrument einer offenen Gesellschaft. Ihm liegt in großen Bereichen ein Denken in Markt- und Wettbewerbskategorien zugrunde. Die Motivation und Notwendigkeit für ein Stadtmarketing entspringt der Tatsache, dass sich die Städte seit vielen Jahren einem Wettbewerb um Einwohner, zukunftssträchtige Unternehmen und finanzielle Mittel ausgesetzt sehen. Diese Situation gilt seit dem Systemwechsel auch für Städte in Transformationsländern, doch sind insbesondere die Stadtverwaltungen und andere kommunale Institutionen in ihrem Handlungsspektrum in erster Linie auf die Erfüllung der kommunalen Pflichtaufgaben konzentriert. In Anbetracht der schlechten finanziellen Ausstattung kommunaler Budgets bleibt hier wenig Raum für weiteres Engagement.

In den empirischen Fallbeispielen, insbesondere in Maribor und Pécs, wird zwar deutlich, dass ein Handlungsdruck durchaus besteht. Die Lösung gerade der finanziellen Notlage scheint den kommunalen Entscheidungsträgern durch Stadtmarketingaktivitäten wenig erfolgversprechend. Die Tatsache, dass Standortmarketing – und hier schwerpunktmäßig das Anwerben von ansiedlungswilligen Unternehmen oder Touristen – in allen vier untersuchten Städten praktiziert wird, zeigt aber auch, dass der Marketinggedanke nichts grundsätzlich Neues darstellt. Am Beispiel Pécs, wo auch der Rückgang der jungen, gut qualifizierten Erwerbsbevölkerung als Problemfaktor formuliert wurde, sind auch am deutlichsten Aktivitäten in Richtung ‚Innenmarketing‘ zu verzeichnen.

<sup>312</sup> BRUCKMEIER, L. / A. KÄFER (2001): Das Lernfest 2000 in Bayern, S. 4-5

### 8.1.5 Richtung des Lernprozesses bei der Einführung von Neuerungen als Top-Down-Prozess,

Zahlreiche soziale Lerntheorien deuten darauf hin, dass die Diffusion neuer Konzepte vor allem dann erfolgreich ist, wenn sie als Zentrale-Peripherie- bzw. top-down-Prozess angelegt ist. SCHON<sup>313</sup> u.a. betonen insbesondere den Einfluss von Eliten / Führungskräften, die selbst von der Idee der Neuerung überzeugt sein müssen, um einen nachhaltigen Wandel in Gang setzen zu können. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte selbst lernbereit sind. Zu umfassenden und dauerhaften Lernprozessen innerhalb einer Organisation kommt es dieser Auffassung nach nur dann, wenn sie von der Führung gefördert und gefordert werden. Andererseits gibt es in der Organisationsforschung auch Hinweise darauf, dass gerade dezentrale Strukturen mit breiter Delegation und Verantwortung auf allen Ebenen Lernprozesse fördern.

Dieser Ansicht folgen auch die Überlegungen im Ansatz der Lernenden Region, wo zwar einerseits die Bereitschaft der regionalen Entscheidungsträger zum Lernen gefordert wird, andererseits aber auch die flachen Hierarchien und dezentrale Entscheidungsstrukturen innerhalb der sozialen Subsysteme als Lernen fördernd genannt werden.<sup>314</sup>

Im Unterschied zu Wirtschaftsbetrieben sind die organisationsstrukturellen Bedingungen in regionalen Systemen weniger leicht steuerbar. So gibt es kaum Sanktionsmöglichkeiten. Auch sind z.B. gerade Stadtmarketingaktivitäten in hohem Maße auf ein freiwilliges Engagement vieler Akteure angewiesen. Genauso basieren die verschiedenen Konzepte im Ansatz der Lernenden Region auf freiwilliger Mitarbeit. Um so mehr sind hier offenbar Promotoren erforderlich, die Ideen wirkungsvoll in ein System einbringen können – zumindest wenn es darum geht, einen vorab definierten Prozess (nach einem Modell) in Gang zu setzen. Ist dagegen die generelle Suche nach dem ‚eigenen Weg‘ das Ziel, sind der Organisationsforschung zufolge vernetzte und dezentrale Strukturen mit flachen Hierarchien erfolgversprechender. Aufgabe des Prozessbegleiters ist es dann, die Lernerfolge auf Individual-, Gruppen- und Organisationsebene so zu verzahnen, dass sie ineinander greifen können.

Bei den untersuchten empirischen Fallbeispielen handelt es sich um die Einführung eines vorab definierten Prozesses, wenngleich von Beginn an die grundsätzliche Offenheit für einen eigenen Weg betont wurde. Im Rahmen des INTERREG-Projektes hatten die kommunalen Entscheidungsträger (Bürgermeister) zwar zu Projektbeginn ihre Bereitschaft zur Mitarbeit signalisiert, zeigten im Projektverlauf aber wenig Interesse an der konkreten Umsetzung eines Stadtmarketingprozesses im ganzheitlichen Sinne. Insofern gab es in keiner der vier untersuchten Städte einen Förderer, der die Idee in das System hätte voranbringen können. Dadurch, dass eine wenig intensive Kommunikation stattfand, konnte auch wenig von der Idee diffundieren.

<sup>313</sup> Vgl. Kapitel 2.2.4 und 2.2.3.3

<sup>314</sup> Vgl. insbes. Kapitel 2.3.3.1

### 8.1.6 Ziel- und Ergebnisorientierung

Der Stellenwert eines Leitbildes als Soll-Vorstellung, die Energien für den Wandel freisetzt, wird ebenfalls durch verschiedene Untersuchungen herausgearbeitet (vgl. z.B. KOCH 1994). Eine gemeinsame konkrete Zielvision ist ein wesentlicher Anreiz dafür, dass Kooperationen auf freiwilliger Basis funktionieren. Gleichzeitig erfüllen die gesetzte Ziele und deren Überprüfung anhand der konkreten Ergebnisse den bereits erwähnten wichtigen Aspekt der feedback-Schleife.

Die Grundidee beim Ansatz der lernenden Region ist es, das in einer Region vorhandene Potential als Basis für neue Entwicklungsimpulse zu nutzen, um den Strukturwandel in der Region reibungsloser zu bewältigen und Arbeitsplätze in zukunftsträchtigen Branchen zu schaffen bzw. zu sichern. Generelles Ziel ist also die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Region. Ergebnis sind arbeitsmarkt- bzw. beschäftigungspolitische Aspekte der regionalen Entwicklung. Wie bereits des öfteren in dieser Arbeit angesprochen, sind jegliche Formen der Kooperation und Vernetzung neben der Verbesserung der Lernfähigkeit zentrale Elemente im Ansatz der Lernenden Region. In diesem Punkt unterscheidet sich der Ansatz kaum von der Idee eines Stadtmarketing (im ganzheitlichen Sinne).

Die Ergebnis- und Zielorientierung ist auch bei einem Stadtmarketing vorgesehen. Durch die gemeinsame Formulierung eines Leitbildes und von Zielen für die künftige Entwicklung werden zum einen Soll-Vorstellungen formuliert, zum anderen sind im partizipativen Prozess der Zielfindung aber auch wesentliche Elemente zur Akzeptanzsteigerung enthalten. Gleichzeitig ist Stadtmarketing genau wie regionales Lernen aber als permanenter Prozess gedacht. Ziele erscheinen notwendig zur Aufrechterhaltung der Aktivität; erfolgreiche Ergebnisse wirken motivierend für weiteres Handeln. Die regelmäßige Überprüfung der Ziele in Zusammenhang mit feedback und Selbstreflexion mündet dann in einen zirkulären Lernprozess. Für die untersuchten Fallbeispiele bzw. das INTERREG-Projekt wurde bereits gezeigt, dass das Ziel (Einführung eines ganzheitlichen Stadtmarketing) sehr hoch gesteckt war und während des Projektverlaufes nicht zur Diskussion stand.

Die Tab. 42 fasst die soeben erläuterten Feststellungen nochmals zusammen.

## 8.2 Messung von Lernprozessen: Ergebnisse im Hinblick auf die empirische Untersuchung

Die Idee der Untersuchung war es, unter Rückgriff auf die Erkenntnisse der Lerntheorie die Vorgehensweise in den einzelnen Städten auf drei Ebenen zu betrachten:

- Auf der Mikro-Ebene, d.h. den direkten Projektteilnehmern im Hinblick auf individuelles Lernen,

**Tab. 41 Zentrale Voraussetzungen für erfolgreiche (regionale) Lernprozess im Lichte der empirischen Fallbeispiele**

Voraussetzung	(Lern-)Theoretisches Fundament bzw. Elemente im Ansatz der Lernenden Region	Instrument Stadtmarketing	Empirischer Nachweis beim INTERREG-Projekt	Abgeleitete Erfolgsfaktoren
Feedback	Behavioristische Lerntheorie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen durch Versuch und Irrtum bzw. durch Erfolg und Misserfolg</li> <li>• Organisationales Lernen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptive learning</li> <li>• assumption sharing</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärken- und Schwächenanalyse als Soll-Ist-Abgleich,</li> <li>• Leitbild- und Zielentwicklung als Soll-Soll-Abgleich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kaum feedback zur Durchführung der einzelnen Teilschritte innerhalb der Arbeitsgruppentreffen,</li> <li>• keine Reaktion seitens der Stadtführung und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• (zu) große Teilschritte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kleine Projektschritte,</li> <li>• Überprüfung von Prozess und Ergebnis anhand vorab definierter Indikatoren,</li> <li>• Diskussionskultur,</li> <li>• Selbstreflexion,</li> <li>• Antizipation,</li> <li>• Umweltmonitoring</li> </ul>
Umweltantizipation und Selbstreflexion	Sozial-kognitive Lerntheorie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modell-Lernen,</li> <li>• Lernen als Adaption an die Umwelt</li> </ul> ⇒ <i>Benchmarking</i> ⇒ <i>Regionales Informationssystem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referenzanalysen,</li> <li>• Erstellung von Visionen als Vorwegnahme zukünftiger Ereignisse durch vorausschauendes Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kein (praktisches) Idealmodell vorhanden,</li> <li>• Status quo und Vorwissen sehr unterschiedlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beobachtung erfolgreicher Modelle,</li> <li>• Metareflexion</li> </ul>
Intensive Interaktion und Kommunikation bzw. Diskussionskultur	soziologische Lerntheorie, <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortentwicklung der organisationalen Wissensbasis</li> </ul> ⇒ <i>Netzwerke</i> ⇒ <i>neue Planungskultur</i> ⇒ <i>Netzwerk von Bildung und Beschäftigung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idee der Vernetzung und Einbeziehung aller Interessengruppen in einer Stadt,</li> <li>• Arbeit in Arbeitsgruppen obligatorisch (in Praxis jedoch selten solch idealtypischer Verlauf)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektgruppentreffen zu kurz und sporadisch, um tatsächlich kollektives (Gruppen-)Lernen in Ganz zu setzen,</li> <li>• schriftliche Ergebnisse im Vordergrund, weniger der Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationskompetenz,</li> <li>• Diskussionsforen,</li> <li>• Arbeit in Arbeitsgruppen,</li> <li>• professionelle Moderation,</li> <li>• Vermittlung von Schlüsselqualifikationen</li> </ul>
Veränderungsbereitschaft und Veränderungsdruck	organisationale Lerntheorie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation</li> </ul> ⇒ <i>Teilnahme an Lernfesten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtmarketing als Instrument einer offenen Gesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturen einer geschlossenen Gesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisensituation als treibende Kraft für Veränderung,</li> <li>• Freiraum zur Wahrnehmung von Gelegenheiten,</li> <li>• individuelle Lernbereitschaft</li> </ul>
Top-down-Prozess bei der Einführung fundamentalen Wandels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theorie von Lernen in politischen Systemen: Zentrale-Peripherie-Prozess</li> <li>• organisationale Lerntheorie:</li> <li>• flache Hierarchien, Dezentralisierung</li> </ul>	Stadtführung muss von der Idee Stadtmarketing überzeugt sein, damit Kompetenzen abgegeben und andere Gruppen auch wirklich eingebunden werden. Initiative von unten kann hier als Angriff auf die vorherrschenden Machtstrukturen empfunden werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtführung in keinem Fallbeispiel wirklich überzeugt von einem ganzheitlichen Stadtmarketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte mit Vorbildfunktion</li> </ul>
Ziel- und Ergebnisorientierung	Organisationale Lerntheorien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitbildentwicklung, Zielformulierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (zu) hochgestecktes Ziel</li> </ul>	

Quelle: Eigene Darstellung, 2002

- auf der Meso-Ebene, d.h. den Arbeitsgruppen im Rahmen eines ganzheitlichen Stadtmarketingprozesses im Hinblick auf kollektives Lernen,
- auf der Makro-Ebene, d.h. der Ebene der Stadt, inwieweit es zu einer Vernetzung unterschiedlicher Arbeitsgruppen kommt, und inwieweit der Stadtmarketinggedanke tatsächlich Eingang in die Entscheidungsmechanismen findet.

Auf der Mikro-Ebene konnten Lernprozesse ermittelt werden. Bei den einzelnen Projektteilnehmern gab es ein Lernen – insbesondere hinsichtlich der Zunahme an kognitivem Wissen:

- Durch die Besprechung und Diskussion der einzelnen Verfahrensschritte / Methodik (Situations-, Stärken-/ Schwächen-Analyse, Visionen, Leitbild und Ziele, Strategien und Maßnahmen);
  - die Vertreter der Universitäten können dieses ‚neue‘ bzw. erweiterte und vertiefte Wissen an ihre Studenten weitergeben und damit der ‚zukünftigen Raumplanergeneration‘ verfügbar machen,
  - die Vertreter der Stadtverwaltung können dieses (erweiterte) Wissen in der praktischen Arbeit bereits sinnvoll anwenden, oder aber, wenn dies aufgrund der tatsächlich vorherrschenden Rahmenbedingungen noch nicht möglich ist, auf eine Änderung der Rahmenbedingungen hinwirken (z.B. durch Überzeugung der Entscheidungsträger).
- Durch die schriftlich fixierte Erarbeitung der einzelnen Schritte;
  - diese entspricht in gewissen Bereichen einer Art Simulation, da ja die Ergebnisse nicht wie vorgesehen auf der Basis eines diskursiven Prozesses zwischen den lokalen Entscheidungsträgern erstellt wurden. Dennoch sind diese (schriftlichen) Darstellungen eine wertvolle Diskussionsgrundlage für die Zukunft. Werden die Ergebnisse den unterschiedlichen Institutionen innerhalb der Städte zur Diskussion gestellt, kann sich die Idee auch noch rückwirkend in dem System Stadt ausdehnen.
- Durch den Erfahrungsaustausch über die Situation und die Bearbeitung des Themas in den anderen am Projekt teilnehmenden Städten;
  - dadurch wurde auch ein gewisser Vergleich ‚des eigenen Standes‘ in einem überörtlichen Kontext möglich; dies wirkte in gewisser Weise motivationsfördernd, eine Wettbewerbssituation ergab sich allerdings nicht.

Weiterhin wurden innerhalb der INTERREG-Gruppe Beziehungen geknüpft:

- zum Teil in Form von kleinen Projektteams, die sich aus Vertretern von Universität und Stadtverwaltung zusammensetzten; diese Form der institutionsübergreifenden Zusammenarbeit ist in den Transformationsländern ein Novum,
- durch die Teilnahme von ‚Praktikern‘ und Wissenschaftlern aus anderen Städten ergab sich eine Art Twin-Situation. Während der gemeinsamen INTERREG-Arbeitsgruppentreffen konnten so alle an den jeweiligen Erfahrungen in den anderen Städten teilnehmen bzw. bestand die Gelegenheit, sich in direkten face-to-face-Kontakten auszutauschen.

Die Tatsache, dass es nicht zu einer Einbeziehung weiterer Kreise kam (bzw. dass angesprochene Gruppierungen letztendlich nicht zur Mitarbeit bereit waren) führte dazu, dass auf der Makro- und Meso-Ebene, also im Hinblick auf die Bildung von Gruppen bzw. Kompetenzgewinn der Gruppen im Prozessverlauf, keine Lernprozesse beobachtet werden konnten. Was nicht erreicht wurde, ist also die tatsächliche Umsetzung eines (idealtypischen) Stadtmarketingprozesses. Das lag nicht zuletzt daran, dass

- die Überzeugung für die konkrete Durchsetzung des Instruments bei der Stadtführung fehlte; deshalb wurden von Seiten der Stadtverwaltungen auch keine Mitarbeiter mit Führungspositionen für das Projekt bereitgestellt, sondern die Auswahl eher nach fachlicher und sprachlicher Kompetenz getroffen;
- das Projekt bei vielen lokalen Entscheidungsträgern überhaupt nicht bekannt war bzw. nicht bekannt gemacht wurde,
- die Initiative im Grunde von den Mitarbeitern der Universitäten ausging. Gerade in den mittel- und osteuropäischen Ländern wird jedoch die Funktion der Universitäten oft noch mit der einer „Bildungseinrichtung“ gleichgesetzt. In der sozialistischen Zeit war etwa die in Deutschland vorhandene Kompetenz der Forschung an Universitäten Aufgabe der Akademie der Wissenschaften. Ihre Bedeutung als eine in und für die Region agierenden Institution ist noch nicht hinreichend etabliert.

Die schriftlichen Ergebnisse des INTERREG-Projektes können hier jedoch noch im Nachhinein eine gewisse Wirkung erzielen, da diese als Grundlage für künftige Diskussionen genutzt werden könnten. An dieser Stelle soll jedoch auch noch angemerkt werden, dass nicht alle Mitarbeiter der Universitäten die Rolle, Promotor von Ideen im kommunalpolitischen Umfeld zu sein, für sich akzeptieren, sondern sich in erster Linie als Wissenschaftler und ‚Lehrer‘ sehen. Auch dieser Aspekt müsste im Vorfeld abgeklärt werden,

- die Städte, die am Projekt teilnahmen, nicht alle am Punkt Null stehen. Z.B. waren in Pécs große Teile eines Stadtmarketingprozesses bereits während der Erstellung der Stadtentwicklungskonzeption abgelaufen. Einerseits wurden daher nicht alle Projektschritte nochmals von Grund auf neu bearbeitet (Arbeitsgruppen usw.), andererseits stellten sich einige Entscheidungsträger vor Ort die Frage, was man nun eigentlich noch Neues aus dem Projekt lernen könne,
- es außer den theoretischen Diskussionen kein Beispiel gab, wo Stadtmarketing auch wirklich idealtypisch abläuft. Hier hätte man konkret nachfragen können, wie einzelne Aspekte in Angriff genommen werden oder wie möglichen Schwierigkeiten begegnet wird. Zwar war auch die Stadt Bayreuth am Projekt beteiligt, allerdings entspricht das Stadtmarketing in Bayreuth nicht den für das INTERREG-Projekt definierten idealtypischen Vorstellungen; auch kam es zu keiner Veränderung bzw. keinem Lernprozess während des Projektverlaufes.

Nicht hinreichend geklärt war zu Projektbeginn auch das eigentliche Lernziel, nämlich die konkrete Einführung des Stadtmarketings. Hier fehlte die Vorarbeit. Im Prinzip wurden



zwei Dinge auf einmal angestrebt: die Idee des Stadtmarketing zu verbreiten, aber auch gleichzeitig die konkrete Umsetzung zu erwarten. Das hat die „Praktiker“ frustriert.

In Bezug zur Lernforschung lässt sich hier anmerken: kleine Schritte mit Zwischenziel, die ein Erfolgserlebnis sind und den eigenen ‚Stand‘ erkennen lassen, wirken motivierend. Auf der Teilnehmerebene standen die kognitiven (theoretisches Wissen) und affektiven (Einstellung) Lernziele fest und wurden nach Auswertung der Projektergebnisse auch erreicht; die schriftlichen Ergebnisse sind ja quasi das ‚Produkt‘ der direkten Projektteilnehmer, nachdem sich eine Meso-Ebene nicht herausgebildet hat. Hier hätten die Projektteilnehmer den Anstoß geben müssen und die Grundlagen für eine Gruppenarbeit in ihren Städten legen müssen. Nachdem aber – mit Ausnahme Maribors – schon in allen Städten ein ‚Stadtmarketing‘ in gewisser Weise praktiziert wurde bzw. zumindest in Diskussion war, war es schwierig, hier das nötige Interesse zu wecken. Die Idee muss also **neu** und **brisant** sein, damit sie entsprechende Aufmerksamkeit erfährt.

Die Umsetzung und Durchführung der einzelnen Phasen im Stadtmarketing war den Projektbearbeitern vor Ort überlassen. Eine Art Kontrolle gab es nicht – außer den gemeinsamen Arbeitsgruppen-Treffen, wo in erster Linie die inhaltlichen Ergebnisse der durchlaufenen Phase thematisiert wurden. Dies geschah auch deshalb, weil der **eigene Weg** für jede Stadt offengehalten werden sollte. Bezüglich des generellen Vorgehens wurde also vor allem die inhaltliche Dimension betont; hier wäre eventuell ein anderes Ergebnis zu erzielen gewesen, wenn mehr Gewicht auf der **Prozessgestaltung** an sich gelegen hätte. D.h. vor dem eigentlichen Projektbeginn wäre **gemeinsam** (methodisch parallel) zu erarbeiten: wer sind Entscheidungsträger und potentielle Promotoren der Idee in der Stadt? Welche Gruppierungen müssen bei welchem Thema wie einbezogen werden? Wie motiviert man die einzelnen Gruppierungen zur Mitarbeit (welchen Nutzen kann er daraus ziehen)? Wie weckt man öffentliches Interesse?

### 8.3 Ergebnisse im Hinblick auf Lernprozesse durch Einführung eines Stadtmarketing

Das Instrument Stadtmarketing wird von seiner Konzeption her auch weiterhin für geeignet gehalten, Lernprozesse im System Stadt in Gang zu setzen, die sich dann auch mit dem im methodischen Teil dieser Untersuchung erarbeiteten Kriterien erkennen / beobachten lassen. Aus den Erfahrungen im INTERREG-Projekt können jedoch verschiedene Aspekte genutzt werden, um bestimmte Misserfolgss faktoren von vornherein zu vermeiden.

Entscheidend für ein Stadtmarketing im Sinne einer kooperativen Stadtentwicklung ist, dass viele daran mitarbeiten. Gerade dieser Aspekt der Bereitschaft zur Mitarbeit, das Interesse an Kooperation und fachübergreifender Zusammenarbeit innerhalb einer Stadt, die Offenheit für neue Wege ist offenbar eine der entscheidenden Komponente bei (regionalen) Lernprozessen bzw. auch der Einführung eines Stadtmarketing im ganzheitlichen Sinne. Damit es zu einem Engagement kommt, bedarf es der Motivation. Motivation entsteht

aus unterschiedlichen Ursachen: man muss selbst etwas davon haben (persönlicher Nutzen: „was habe ich selbst davon?“), man muss das Gefühl haben, dass konkret etwas bewegt wird (Ergebnis wäre sinnvoll, „was nutzt das der Stadt? sowie in Rückkoppelung meinem Unternehmen, meiner Institution, Organisation?“ und welcher Weg ist geeignet, „funktioniert das auch wirklich bei uns?“). Diese Aspekte sollten den **einzelnen** Beteiligten von vorneherein plausibel gemacht werden.

Bezüglich der Beteiligung ist es sicherlich sinnvoll, einen möglichst groß angelegten Kreis an Einwohnern für die Mitarbeit zu gewinnen. Doch sollte ein klarer Unterschied gemacht werden, **wer bei welchen Themen** einbezogen wird. Bereiche, die die strategische Ausrichtung im Hinblick auf die Außenwirkung Positionierung der Stadt beziehen, sollten eher das Thema von lokalen Experten sein. Solche Fragestellungen bedürfen eines breiten Vorwissens z.B. im Hinblick auf die möglichen Zielrichtungen, die Antizipierung globaler Entwicklungen und die Einordnung der Stadt im Städtewettbewerb. Bereiche, die eher auf Innenwirkung abzielen, wo also die Bevölkerung direkt „**betroffen**“ ist, sollten so angelegt sein, dass auch wirklich alle Interessierten die Möglichkeit zur Mitsprache haben, sie sich auch wirklich angesprochen fühlen (→ die Idee muss **neu** und **brisant** sein) und sie ihre Ideen auch in einer konkreten Umsetzung verwirklicht sehen. D.h. dass hier eher kurzfristig zu erreichende Projektergebnisse präsentiert werden sollten.

Sinnvoll erscheint es auch, durch professionelle Moderation der Einzelschritte Betrachtungen auf der Meta-Ebene zu integrieren. D. h. darzustellen, wie weit man bei welchen Punkt schon gekommen ist, z.B. auch auf der Meta-Ebene die Dinge zu betrachten, etwa „die hier lebenden / arbeitenden Leute sind unser Humankapital, das gepflegt und entwickelt werden muss ....“; Reflexion über die Stadt als System; Perspektivenwechsel; allerdings nicht zu abstrakt werden, immer Bezug zur Situation vor Ort wahren.

#### **8.4 Ergebnisse im Hinblick auf Stadtmarketing in mittel- und osteuropäischen Städten**

Hier stand zu Beginn die Überlegung, dass ein marktwirtschaftliches Denken der öffentlichen Hand, das in den westlichen Ländern auf einer sehr langen Tradition betriebswirtschaftlichen Marketings aufbaut, ein langsam wachsender Prozess ist, der sich in den Transformationsländern erst allmählich entwickelt. Dies kann durch die Beobachtungen während des INTERREG-Projektes nicht bestätigt werden. In allen Städten hatte es bereits vor Projektbeginn Überlegungen zu Marketingaktivitäten gegeben. Ein starker äußerer Druck wie er z.B. in Pécs durch die direkte Konkurrenzsituation mit Kaposvár gegeben ist, scheint hier die Aktivitäten voranzutreiben.

Die Schwerpunktsetzung und inhaltliche Ausrichtung eines Marketings ist jedoch offenbar auf die Bereiche konzentriert, die auch direkte finanzielle Vorteile für die Stadt selbst versprechen. D.h. eher außengerichtete Marketingaktivitäten, mit denen Investoren oder Touristen angesprochen werden, stehen im Vordergrund. Aktivitäten, die auch auf die lokale

Unternehmerschaft und die ansässige Bevölkerung abzielen, sind bei den untersuchten Fallbeispielen ebenfalls am ehesten in Pécs bemerkbar, wo durch die Tendenz zur Abwanderung gerade junger und gut qualifizierter Fachkräfte ein akuter Handlungsdruck entsteht.

Allerdings ist das Image der Verwaltung in der Öffentlichkeit in den Transformationsländern nicht besonders hoch; die Einkommensmöglichkeiten für qualifizierte Mitarbeiter liegen weit unter den in der freien Wirtschaft üblichen Gehältern. Zum einen kann dies das Engagement der Mitarbeiter bremsen, neue Ideen zu generieren und aktiv voranzutreiben; zum anderen liegt darin ein möglicher Grund für die Korruption, wie es z.B. für das Beispiel Bratislava erwähnt wurde. Als ‚treibende Kräfte‘, die die Entwicklung der Stadt voranbringen können, werden zwar in den Expertengesprächen in allen vier Städten in erster Linie die Bürgermeister genannt, die Beschäftigten der Verwaltung sind dem allgemeinen Verständnis nach dagegen eher ‚Bürokraten‘ als ‚Manager‘. Dies führt nicht selten zu Verständigungsproblemen und gegenseitiger Skepsis zwischen Institutionen und einzelnen Akteuren innerhalb der Städte. Oftmals verfolgen mehrere Organisationen das gleiche Ziel, doch es kommt nicht zu einer Zusammenarbeit.

Die Einführung eines Stadtmarketings im ganzheitlichen Sinne ist kaum denkbar, wenn die lokalen Entscheidungsträger und insbesondere auch die Bürgermeister nicht von der Idee überzeugt sind. Initiativen aus der Bevölkerung oder der lokalen Unternehmerschaft heraus, wie sie in vielen deutschen Städten zu beobachten sind, haben in den Transformationsländern offenbar noch keine Bedeutung. Dies liegt zum einen daran, dass z.B. der innerstädtische Einzelhandel noch nicht die Rolle des city-prägenden Faktors einnimmt. So ist Stadtmarketing in Deutschland vielfach auf den Bereich Einzelhandel und Innenstadt konzentriert, weil die Beteiligten hier einen konkreten Nutzen erwarten. Zum anderen scheint auch die Bereitschaft zum bürgerschaftlichen Engagement in den Städten in den Transformationsländern noch nicht sehr stark ausgebildet. Top-down geleitete Prozesse erscheinen daher eher erfolgversprechend, doch bräuchte es hierzu Entscheidungsträger, die von einer breiten Mehrheit akzeptiert werden und gleichzeitig selbst von dem Instrument Stadtmarketing überzeugt sind.

Drängendstes Problem in vielen Städten in den Transformationsländern ist die mangelhafte Finanzlage und der Kampf um Arbeitsplätze. Die politischen Entscheidungsträger sind noch stärker als in den westlichen Ländern wahlperiodenorientiert und wenig an Themen mit erst langfristig spürbaren Erfolgen interessiert. Gleichzeitig ist das Gefühl der Abhängigkeit von zentralen Regierungsentscheidungen offenbar ein Hemmfaktor für Eigeninitiative. Aktivitäten im Bereich Stadtmarketing werden daher sicherlich auf die Teilbereiche konzentriert bleiben, die in Anbetracht der schlechten finanziellen Ausstattung auch wirklich möglich und machbar sind, die eine Evaluation bezüglich des tatsächlich erzielten Nutzens erlauben (z.B. Zahl der zusätzlichen Touristen, Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze usw.), und die Bereiche, wo für viele Akteure zur Mitarbeit bewegt werden können.

Damit unterscheidet sich die Situation im Bereich Stadtmarketingaktivitäten nicht grundlegend von der Situation in deutschen Städten. Wenngleich hier nur eine kleine Fallzahl betrachtet wurde, drängt sich doch der Eindruck auf, dass Marketing (zumindest im Teilbereich Außenwerbung), Wettbewerb und Konkurrenzdenken auch bei Städten in Transformationsländern bereits selbstverständlich sind. Fast alle größeren Städte und Stadtverwaltungen sind durch Internet und Intranet vernetzt, haben eigene web-hompages in verschiedenen Sprachen und bauen einen benutzerfreundlichen virtuellen Dienstleistungsservice für die Einwohner auf. Legt man als Maßstab die Tatsache zugrunde, dass noch vor etwas mehr als zehn Jahren ein völlig anderes Wertesystem das Geschehen beherrschte, sind in den letzten Jahren ‚enorme‘ Lernprozesse abgelaufen. Dies zeigt sich auch daran, dass z.B. die Universitäten von traditionellen Bildungseinrichtungen zu einer Marktorientierung mit Teilnahme an Wettbewerben, Forschungen für die Wirtschaft usw. gefunden haben.

Auch bezüglich der Ausgestaltung des Stadtmarketings in der kommunalen Praxis scheint die Differenz nicht allzu groß zu sein. So ermittelte auch WEBER<sup>315</sup> genau wie GRABOW / HOLLBACH GRÖMIG<sup>316</sup> in einer Befragung zu Stadtmarketingaktivitäten in nahezu allen bayerischen Städten eine erhebliche **Diskrepanz** zwischen dem wissenschaftlichem (ganzheitlichem) Stadtmarketingverständnis und der kommunalen Umsetzung. So gesehen war das Ziel im INTERREG-Projekt, nämlich die Einführung eines umfassenden Stadtmarketing, auch sehr hoch gesteckt.

## 8.5 Aufgreifen der Fragestellungen und der Thesen

Anhand der beobachteten Prozesse bei den empirischen Fallbeispielen sollen an dieser Stelle nochmals die in Kap. 5 dieser Arbeit formulierten Thesen und Fragestellungen aufgegriffen werden:

### Bereich Lernen

Es kann davon ausgegangen werden, dass Lernen im System Stadt – sofern es sich um die Einführung eines neuen Instruments handelt - einen Zentrum-Peripherie-Prozess durchläuft. D. h. die Idee wird top-down in das System eingebracht, und erst wenn die Idee ins Bewusstsein der Öffentlichkeit dringt, kann das gesamte System lernen. In den empirisch untersuchten Fallbeispielen waren die politischen Entscheidungsträger nicht umfassend von der Eignung und Wirksamkeit des Instruments Stadtmarketing zur Bewältigung der gegenwärtigen Problemsituationen überzeugt. Nicht zuletzt durch eine wenig aktive Bekanntmachung des Projektes konnten keine weiteren lokalen Gruppierungen zur Mitarbeit animiert werden.

### Bereich Transformation

Denken und Handeln in Wettbewerbskategorien sind bei den politischen Entscheidungsträgern in den Transformationsländern kein Novum mehr. Insbesondere der ökonomische

<sup>315</sup> WEBER, A. (2000): Stadtmarketing in bayerischen Städten und Gemeinden.

<sup>316</sup> GRABOW, B. / B. HOLLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz.

Druck und die Situation am Arbeitsmarkt zwingen zu Aktivität im ‚Kampf um Investoren‘. Bürgerschaftliches Engagement und der Wille zur Mitgestaltung der zukünftigen Entwicklung der Stadt sind nach Betrachtung der Fallbeispiele allerdings noch wenig entwickelt. Insbesondere, wenn eine greifbare Perspektive fehlt – wie offenbar im Falle Maribor – wirkt dies eher entmutigend.

### **Bereich Lernprozesse im Bereich der (Stadtentwicklung-)Planung**

Ein Erkenntnisgewinn durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Städten wird von den politischen Entscheidungsträgern in den Städten, die am INTERREG-Projekt teilnahmen, niedrig bewertet. Auch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit verschiedener Institutionen und Organisationen innerhalb der Stadt selbst oder mit Einrichtungen in anderen Städten findet nur in seltenen Fällen statt. Kommunikation und Interaktion innerhalb des sozialen Systems zum Themenbereich Stadtmarketing können in der empirischen Untersuchung während des Projektzeitraums nicht festgestellt werden. Eine Änderung der Zielrichtung bzw. strategische Neuausrichtung der Stadtplanung ist jedoch dann bemerkbar, wenn man die Zielsetzung vor dem Systemwechsel, d.h. die Verwirklichung der sozialistischen Stadt, als Maßstab setzt. In den untersuchten Fallbeispielen sind mehr oder weniger detaillierte Strategieüberlegungen vorhanden, die eine Profilierung der Stadt im nationalen und zum Teil auch internationalen Städtesystem bezwecken.

Erste Antworten auf die Fragestellungen zu Beginn der Arbeit konnten schon im konzeptionellen Teil der Arbeit gefunden werden. Gemeinsam und verknüpft mit den Erkenntnissen aus der empirischen Untersuchung sollen sie nun den Abschluss der Arbeit bilden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sie primär für die untersuchten Fallbeispiele gelten.

#### **Frage 1: Was ist unter ‚Lernen zu verstehen und wie funktioniert ‚Lernen‘?**

Lernen ist ein immerwährender Kreislauf von Variation, Selektion und Restabilisierung. Lernen beim menschlichen Individuum basiert auf der Bildung von Verknüpfungen im Gehirn (Synapsen), wobei die kognitiven Strukturen permanent den sich ändernden Umweltinformationen angepasst werden. Lernen in sozialen Systemen basiert auf ähnlichen Prozessen, wobei die Bildung von Verknüpfungen durch soziale Interaktion und Kommunikation stattfindet. Neben einem einfachen Anpassungslernen (IST-SOLL-Vergleich) kann es zu einem Änderungslernen (SOLL-SOLL-Vergleich) kommen und durch eine Reflexion dieser Prozesse zu einem Problemlösungslernen bzw. einer Transformation des gesamten Systems.

#### **Frage 2: Wer lernt warum in einer Region und welche Lernprozesse durchlaufen welche Teilsysteme?**

Lernprozesse können individuell, kollektiv oder systemisch sein. Im Ansatz der Lernenden Region wird versucht, die Erkenntnisse aus der Lerntheorie für die regionale Entwicklung zu nutzen. Aus der Vielzahl von Konzepten und Perspektiven lassen sich drei Hauptrichtungen mit unterschiedlicher Ausrichtung ermitteln. Im humankapitalorientierten Ansatz

sind die Individuen selbst Träger des regionalen Lernens; durch eine Qualifizierung der Einwohner – Erhöhung der kognitiven Fähigkeiten der Individuen – soll die regionale Wissensbasis erhöht werden. Im innovationsorientierten Ansatz sollen durch Kooperationen kollektive Lernprozesse in wirtschaftlichen Subsystemen (Unternehmen) in Gang gesetzt werden und damit indirekt die Wohlfahrt der Region positiv beeinflusst werden. Im milieuorientierten Ansatz steht die Veränderung der sozialen Netzwerke selbst im Mittelpunkt, wobei eine konsensuale regionale Dynamik zugleich das Ergebnis und der Auslöser von Lernprozessen ist.

### **Frage 3: Wie lässt sich Lernen in regionalen Systemen feststellen und welche Bedingungen beeinflussen ein Lernen?**

In der empirischen Untersuchung wurde davon ausgegangen, dass durch die Einführung des (für die Stadt neuen) Instruments Stadtmarketing ein Lernprozess im sozialen System Stadt angestoßen wird, der sich auf den drei Lernebenen – individuelles, kollektives, Systemlernen – beobachten lässt. Während individuelles Lernen durch eine Zunahme an kognitivem Wissen eventuelle Veränderung des affektiven und des direkten praktisch angewandten Wissens zeigt bzw. durch persönliche Selbsteinschätzung direkt erfragt werden kann, wird kollektives Lernen durch soziale Interaktion und Kommunikation z.B. in Form von Arbeitsgruppen oder Projektteams sichtbar. Die Qualität der Arbeitsstruktur, Art der Gruppenzusammensetzung und Qualität der Ergebnisse der Gruppenarbeit lassen Rückschlüsse auf die Qualität des Lernerfolgs zu. Ein Lernen des gesamten Systems ist dann zu erwarten, wenn sich die kollektiven Interaktionen in dauerhaften, sich überlappenden Netzwerken manifestieren, wobei eine permanente Selbstreflexion die Aktivitäten begleitet.

Die entwickelten Messkriterien wurden an einem Fallbeispiel getestet, das von den Voraussetzungen geeignet erschien, da Lernprozesse zu erwarten waren. Zum einen handelte es sich um Städte in Transformationsländern, was im Prinzip ein großer UM-Lernprozess ist (alte Denk- und Organisationsstrukturen werden durch neue ersetzt). Auch das Stadtmarketing an sich ist ein Instrument, das darauf angelegt ist, viele Verknüpfungen im System Stadt zu erzeugen; allerdings ist der Stadtmarketingprozess während des INTERREG-Projektes in keiner der vier untersuchten Städte (aus den genannten Gründen) annähernd „idealtypisch“ abgelaufen.

Abgesehen von individuellen konnten daher in der empirischen Analyse keine Lernprozesse während des INTERREG-Projektes festgestellt, was u.a. daran liegen könnte, dass die Lernen beeinflussenden Rahmenbedingungen nicht ideal ausgestaltet waren. Betrachtet man die Ergebnisse der Fallstudie, so konnten Lernprozesse nur in geringem Ausmaß festgestellt werden. Das aus der theoretischen Diskussion entwickelte Messinstrumentarium wird dennoch weiterhin für geeignet gehalten, Lernprozesse im regionalen Umfeld (so sie denn stattfanden) abbilden zu können. Die Ergebnisse stützen vielmehr die zentralen Voraussetzungen, die für die Initiierung und Durchführung (regionaler) Lernprozess notwendig erscheinen. Auch wenn diese Darstellungen aufgrund der fehlenden Repräsentativität nur unbewiesene Schlüsse ermöglichen, können diese Hinweise dennoch für die Initiierung

anderer Lernprozesse in Städten von Transformationsländern von Nutzen sein, sofern sie als Prüfsteine für die Analyse und Gestaltung praktischer Lernprozesse in die Überlegungen mit einbezogen werden.

## 8.6 Ausblick und Anregungen

Die Faktoren für Erfolg bzw. Misserfolg regionaler Lernprozesse verdeutlichen, dass ‚regionales Lernen‘ kein abschließbarer Prozess ist. Sie verdeutlichen weiter, dass es kein ‚Patentrezept‘ für regionale Lernerfolge gibt; jede Region unterliegt der Mühe der eigenen Entwicklung. Dennoch können die Ergebnisse eventuell handlungsleitend für regionale Lernprozesse sein, wenn sie als Prüfsteine für die Analyse und Gestaltung der praktischen Lernprozesse in einer Region herangezogen werden.

Natürlich werfen wissenschaftliche Studien immer neue Fragen auf, auch die hier vorliegende Arbeit. Weiterführende Arbeiten bieten sich an, die an einer der entscheidenden Komponenten regionaler Lernprozesse anknüpfen. Hier könnten beispielsweise Untersuchungen zur Beurteilung der grundsätzlichen Eignung von Maßnahmen zur Förderung von (regionalem) Engagement und regionaler Kooperation ansetzen:

- Wie lassen sich regionale Akteure zur dauerhaften Teilnahme und Interaktion in regionalen Lernprozessen motivieren? Welche neuen Lehr- und Lernformen können hier einen Beitrag leisten?
- Welche regionale Instanz kann als „Führungsinstanz“ bei der Einführung von fundamentalem Wandel in einer Region fungieren?
- Wie wirken sich unterschiedliche Auslöser auf die Gestaltung und die Ergebnisse von regionalen Lernprozessen aus?
- Welche Bedeutung haben regionale Kulturen bzw. regionale Kulturunterschiede bei der Ausgestaltung regionaler Lernprozesse? Wie vollzieht sich ein Lernprozess in einer anderen Region?
- Können die regionalpolitischen Ansatzpunkte im Ansatz der Lernenden Region tatsächlich Lernprozessen in einer Region auslösen?

Im Zuge der parallelen Tendenzen von Regionalisierung und Globalisierung werden in Zukunft sicherlich noch in weit stärkerem Maße regionale Verbünde, regionale Netzwerke oder gar ‚virtuelle Regionen‘ zum Thema werden. Hier steht man vor ganz neuen Herausforderungen. Das Thema ‚Regionale Lernprozesse‘ birgt auf jeden Fall noch genügend offene Fragen, von denen hier einige angesprochen, aber keinesfalls alle behandelt werden konnten.

## 9. Zusammenfassung und Summary

### 9.1 Zusammenfassung

Ausgangspunkt der Überlegungen ist der Bedeutungsgewinn von ‚Lernen‘ in allen gesellschaftlichen Bereichen. Der Ansatz der Lernenden Region - ein transdisziplinäres Konzept das auf Erkenntnissen der Entwicklungspsychologie, der Soziologie und der Betriebswirtschaftslehre basiert - bringt die Bedeutung dieser Überlegungen für die Regionalentwicklung zum Ausdruck. Der Ansatz der Lernenden Region reiht sich ein in die Modelle endogener Konzepte, wo an Stelle außengesteuerter hierarchischer, subventions- und interventionsgeprägter Programme die regionalen Akteure selbst den Wandel in ihrer Region gestalten. Im Kern setzt dieser Ansatz auf die Förderung von intraregionaler Zusammenarbeit, Vernetzung und Kooperation, um lokalspezifisch problemadäquate Lösungsstrategien zu entwickeln. D.h. es geht darum, die vorhandenen regionalen Potentiale optimal zu nutzen. Die dazu notwendige Stärkung ihrer Handlungskompetenz (personale, soziale, methodische und fachliche Kompetenzen) baut auf der Existenz von Lernprozessen auf.

Ziel und Fragestellung dieser Arbeit ist jedoch nicht die Bewertung des Ansatzes der Lernenden Region als regionalpolitisches Instrument, sondern vielmehr die in diesem Ansatz enthaltenen Aspekte des Lernens und die Erarbeitung von Möglichkeiten der Messung bzw. Beobachtung von Lernen im regionalen Kontext. Die vorliegende Untersuchung geht der Frage nach, wie Lernen in sozialen Systemen funktioniert, wie Lernen bzw. Lernprozesse innerhalb (regionaler) Systeme festgestellt und erfasst werden können und welche institutionalen und situationalen Bedingungen ein Lernen im regionalen Kontext beeinflussen.

Empirisch untersucht werden diese Fragestellungen anhand der Beobachtung von (Lern-) Prozessen, die im Projekt INTERREG II C (96/C200/07) „Stadtmarketing als innovative Strategie der Stadtentwicklung in Mittel- und Osteuropa“ abgelaufen sind. In dem Forschungsprojekt, das der Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung der Universität Bayreuth gemeinsam mit den Geographischen Instituten der Universitäten Bratislava / Slowakei, Maribor / Slowenien, Pécs / Ungarn und Plzeň / Tschechische Republik durchgeführt hat, sollte das Instrument „Stadtmarketing“ in den vier genannten Städten eingeführt werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Einführung eines Stadtmarketing in Städten in Transformationsländern auf Lernprozessen basiert.

Während des Projektverlaufes wurden immer wieder gezielt Befragungen bei Entscheidungsträgern im Bereich der Stadtentwicklungsplanung durchgeführt, um zu erkennen, wie weit der Gedanke des Stadtmarketing schon verinnerlicht worden ist und Lernprozesse stattfanden. Die Darstellungen folgen dem Projektverlauf, der wiederum an die klassische Vorgehensweise in einem Stadtmarketingprozess – Situationsanalyse und Stärken-/Schwächenanalyse, Visionen, Leitbild und Ziele, Strategien und Maßnahmen – angelegt war. Annahme ist, dass ein ganzheitliches Stadtmarketing bei idealtypischem Verlauf ge-



eignet ist, Lernprozesse in einem System Stadt in Gang zu setzen. Einerseits bedeutet die Einführung eines Stadtmarketing Veränderungen in den organisatorischen Abläufen innerhalb einer Stadt, die erst ‚gelernt‘ werden müssen. Außerdem ist ein Stadtmarketingprozess an sich konzeptionell auf Lernen angelegt und angewiesen. und zum dritten erlaubt die parallele Projektdurchführung in fünf Städten mit permanentem Erfahrungsaustausch ein ‚Lernen-von-anderen‘ bzw. ‚Miteinander-Lernen‘ und einen direkten Vergleich der unterschiedlichen Verläufe.

Unter Rückgriff auf die Erkenntnisse der Lerntheorie werden drei Ebenen ermittelt, in denen Lernprozesse ablaufen können; die Einführung des Stadtmarketing in den einzelnen Städten wird auf diesen drei Ebenen betrachtet:

- ➔ auf der Mikro-Ebene, d.h. den direkten Projektteilnehmern im Hinblick auf individuelles Lernen,
- ➔ auf der Meso-Ebene, d.h. den Arbeitsgruppen im Rahmen eines ganzheitlichen Stadtmarketingprozesses im Hinblick auf kollektives Lernen,
- ➔ auf der Makro-Ebene, d.h. der Ebene der Stadt, inwieweit es zu einer Vernetzung unterschiedlicher Arbeitsgruppen kommt, und inwieweit der Stadtmarketinggedanke tatsächlich Eingang in die Entscheidungsmechanismen findet.

Auf der Mikro-Ebene konnten mit den entwickelten Messkriterien Lernprozesse ermittelt werden. Bei den einzelnen Projektteilnehmern gab es ein Lernen – insbesondere hinsichtlich der Zunahme an kognitivem Wissen. Im Projektverlauf kam es jedoch nicht zu einer tatsächlichen Umsetzung eines [idealtypischen, ganzheitlichen] Stadtmarketingprozesses, d.h. es kam nicht zu einer Einbeziehung weiterer lokaler Akteure in den einzelnen Städten (bzw. waren die angesprochenen Gruppierungen letztendlich nicht zur Mitarbeit bereit). Daher konnten auf der Makro- und Meso-Ebene, also im Hinblick auf die Bildung von Gruppen bzw. Kompetenzgewinn der Gruppen im Prozessverlauf, keine Lernprozesse beobachtet werden. Dies lag nicht zuletzt daran, dass die Überzeugung für die Wirksamkeit des Instruments Stadtmarketing zur Bewältigung der gegenwärtigen Problemsituationen bei der Stadtführung fehlte. Auch war das Projekt bei vielen lokalen Entscheidungsträgern nicht bekannt. Die Universität trat in diesem Projekt als Promotor von Ideen im kommunalpolitischen Umfeld auf. Diese Rolle ist neu, da ihre Bedeutung als eine in und für die Region agierenden Institution ist noch nicht hinreichend etabliert ist. Weiterhin war der Gedanke des ‚Stadtmarketing‘ an sich auch nichts grundlegend Neues für die Städte. Mehr oder weniger konkrete Aktivitäten in diesem Bereich gab und gibt es bereits in allen vier Städten. Denken und Handeln in Wettbewerbskategorien sind bei den politischen Entscheidungsträgern in den Transformationsländern kein Novum mehr. Insbesondere der ökonomische Druck und die Situation am Arbeitsmarkt zwingt zu Aktivität im ‚Kampf um Investoren‘. Bürgerschaftliches Engagement und der Wille zur Mitgestaltung der zukünftigen

gen Entwicklung der Stadt sind nach Betrachtung der Fallbeispiele allerdings noch wenig entwickelt.

Das Instrument Stadtmarketing wird von seiner Konzeption her zwar auch weiterhin für geeignet gehalten, Lernprozesse im System Stadt in Gang zu setzen, die sich dann auch mit dem im methodischen Teil dieser Untersuchung erarbeiteten Kriterien erkennen / beobachten lassen. Aus den Erfahrungen im INTERREG-Projekt können jedoch verschiedene Aspekte genutzt werden, bestimmte Erfolgsfaktoren bei der Induzierung von regionalen Lernprozessen in die Überlegungen mit einzubeziehen. Dass die festgestellten Lernprozesse in den empirischen Fallbeispielen durchwegs gering waren, liegt sicher auch darin begründet, dass ein Großteil der im folgenden dargestellten ‚Erfolgsfaktoren‘ für Lernprozesse in den untersuchten Städten nicht oder nur bedingt vorhanden waren.

Aus den theoretischen Überlegungen und praktischen Erfahrungen lassen sich folgende zentrale Voraussetzungen für einen erfolgreichen Lernprozess ermitteln:

- Individuen oder (Arbeits-)Gruppen benötigen Feedback bezüglich Erfolg oder Misserfolg ihrer Handlungen. Anhand vorab definierter Indikatoren sollte die Prozess- und Ergebnisqualität der Lernvorgänge ständig überprüfbar sein.
- Umweltantizipation und (Selbst-)Reflexion bzw. die Offenheit gegenüber anderen Modellen kann durch die Formulierung von Visionen oder im Rahmen eines regionalen Benchmarking erfolgen.
- Intensive Interaktion und Kommunikation in Zusammenhang mit entsprechender Diskussionskultur sind als tragende Elemente in jedem Veränderungsprozess zu sehen. Die Informations- und Kommunikationskompetenz der regionalen Akteure ist gleichzeitig Voraussetzung für Lernen und Ergebnis von Lernprozessen.
- Eine Veränderungsbereitschaft und ein gewisser Veränderungsdruck sind notwendig, um regionalen Wandel überhaupt in Gang setzen zu können.
- Die Einführung von Neuerungen ist offenbar erfolgreicher, wenn sie zu Beginn als Top-Down-Prozess angelegt ist, gleichzeitig aber durch vernetzte und dezentrale Strukturen die Suche nach ‚eigenen Lösungen‘ ermöglicht. Erst wenn die Ideen bekannt gemacht werden und ins Bewusstsein der Öffentlichkeit dringen, lernt das gesamte System. Damit es zu einem breiten Engagement kommt, bedarf es der Motivation, weshalb die jeweilige Nutzenerwartung den einzelnen angesprochenen Zielgruppen von vorneherein plausibel gemacht werden sollte.
- Im Hinblick auf die notwendige Ziel- und Ergebnisorientierung sollten auch Elemente enthalten sein, wo eher kurzfristig zu erreichende Projektergebnisse erzielbar sind. Sinnvoll erscheint es auch, durch professionelle Moderation der Einzelschritte Betrachtungen auf der Meta-Ebene zu integrieren.

Die Bedeutung dieser Ergebnisse könnte darin bestehen, diese Kriterien als Prüfsteine für die Gestaltung von (regionalen) Lernprozessen in die Überlegungen mit einzubeziehen. Gleichzeitig bleibt jedoch die Frage nach der Planbarkeit und Übertragbarkeit dieser Ergebnisse auf die Situation in anderen Regionen offen. In Anbetracht der gegenwärtigen

Herausforderungen, vor denen Städte und Regionen im sich verschärfenden Wettbewerb stehen, wird ihrer Lernfähigkeit zukünftig sicherlich noch wachsende Bedeutung zukommen.

## **9.2 Summary**

Starting point of all reflections is the growing significance of „learning“ in any social field. The approach of Learning Region – an interdisciplinary concept based on cognitions from evolution psychology, sociology and business economics – expresses the significance of these reflections for the regional development. The approach of the Learning Region makes part of the models of endogenous concepts, where regional actors arrange for themselves the change of their region, substituting externally controlled, hierarchical programs characterized by subvention and intervention. Central point of this approach is the advancement of intraregional collaboration, networking and cooperation in order to develop strategies for solutions according to the problems on a local specific level. This means that the main concern is to deploy the existing regional potentials in an optimal manner. The necessary fortification of their acting competency (competences regarding employees, social, methodical and professional competences) is built on existing learning processes.

Target and question of this dissertation is not an evaluation of the approach of Learning Regions as an instrument of regional politics, but rather the aspects of learning and generating possibilities of measuring or observing the learning within its regional concept, included in this approach. The present study examines how learning works within social systems, how learning or learning processes can be traced and registered within (regional) systems and which institutional and situational conditions take effect on learning in a regional frame.

These problems are investigated by means of supervisions of (learning-) processes, lapsed in the project INTERREG II C (96/C200/07) „Stadtmarketing als innovative Strategie der Stadtentwicklung in Mittel- und Osteuropa“ (city marketing as innovative strategy of city development in Middle and Eastern Europe). This research project, realized by the Chair of Economic Geography and Regional Planning of the University of Bayreuth together with the Geographic Institutes of the Universities of Bratislava / Slovakia, Maribor / Slovenia, Pécs / Hungary and Plzen / Czech Republic, the tool “city marketing” had to be introduced in the four cities as mentioned. Premise is, that the introduction of a city marketing in cities of transforming countries is based on learning processes.

During the project progression, targeted questionings with decision makers from the planning field of urban development have been realized in order to recognize the degree of internalization that is reached for the idea of city marketing and in order to recognize a proceeding of learning processes. The presentation follows the progression of the project which, on its turn, was linked to the classical procedure occurring in an city marketing process – situation analysis and analysis of strength/weakness, visions, models and objectives,

strategies and means. It is considered that a holistic city marketing, when proceeding in a perfect typical manner, is suitable to launch learning processes in a system city. On the one hand the launch of an urban marketing system means a modification of the organisational processes within a city, which have to be “learnt”. On the other hand an city marketing process in itself is conceptually based and instructed on learning. Further on the parallel realization of the project in five cities with a continuous exchange of experience allows a “Learning from others” or “Learning together” and a direct comparison of the different proceedings.

With recourse to the cognitions of the learning theory three levels are determined where learning processes can occur; the introduction of city marketing in the solitary cities is treated on those three levels:

- ➔ On a micro-level, i.e. the direct participants of the project concerning the individual learning,
- ➔ On a meso-level, i.e. working groups within the frame of a holistic city marketing process concerning the collective learning,
- ➔ On a macro-level, i.e. on city level, to see if any networking of different working groups occurs and to what extent the idea of city marketing really enters the machinery of decisions.

On micro-level learning processes could be determined by means of developed measurement criteria. For every single participant of the project there was learning – especially concerning the increase of cognitive knowledge. During the course of the project the effective realization of a (perfect typical, holistic) city marketing process did not happen, i.e. an involvement of further local actors in the single cities, did not occur (or the contacted groups were not ready for collaboration). Therefore no learning processes could be observed on macro- and meso-level in regard to the formation of groups or to the increase of competence. One reason for this surely was a lack of the effectiveness of the tool city marketing to cope with actual problems leading the city. In addition many local decision makers did not know the project. For this project the university presented itself as promoter of ideas in the communal political field. This is a new role, because the significance as institution acting within and for the region is not yet sufficiently established. Furthermore the idea of city marketing was not elementarily new for the cities. Activities – more or less concrete – are existing and have been existing in all four cities. Thinking and acting in competition categories is not any longer a novelty for the decision makers in the transforming countries. Especially the economical pressure and the situation on the employment market drives into activity concerning a “struggle for investors”. According to the case studies, civic engagement and the will to shape the future development of the city are not very well grown.

The tool city marketing by its conception is still considered suitable to launch learning processes in the system city, which are also dedicated for recognition / observation with the criteria developed in the methodical part of this research. With the experience of the INTERREG-Project several aspects can be used to include certain factors of success inducing regional learning processes into the reflections. The fact that the learning processes in the empiric case studies had been consistently mean is surely also due to the conditions. A big part of the factors of success for learning processes in the tested cities as described hereafter, where missing or where only existing in a limited way.

From the theoretic reflections as from the practical experience the following central premises can be determined for a successful learning process:

- Individuals or (working-) groups need to have a feedback related to success or failure of their acting. A possibility to check the quality of process and results of the learning process on the basis of preliminarily defined indicators should be given.
- Peripheral anticipation and (self-) reflection resp. the candour facing other models can be realized by verbalisation of visions or in the frame of a regional benchmarking.
- Intensive interaction and communication with a corresponding culture of discussion must be seen as supporting element in every modification process. At the same time competence of the regional actors regarding information and communication is precondition for learning and result from learning processes.
- A disposition for change and a certain pressure are necessary to be able to start up the regional vicissitude at all.
- It seems that the implementation of innovations is more successful when built up as Top-Down-process from the beginning but, when offering at the same time the possibility to look for “own solutions” due to networked and decentralized structures. The ideas must be publicised and must penetrate the public awareness to make the whole system learn. To reach a wide commitment, motivation is required and therefore it would make sense to clarify the respective expectation of benefit of the single activated target groups.
- In regard to the necessary orientation to success and result, elements which allow to reach a project result on short term should be included. It also seems to make sense to integrate considerations on the meta-level by professional presentation of the single steps.

The significance of these results could consist of integrating these criteria as touchstone for designing (regional) learning processes in the reflections. At the same time there is no answer to the question how to plan and to transfer these results on other situations in different regions. In consideration of the actual challenges cities and regions are facing within the intensified competition, their learning aptitude will be from increasing relevance in the future.

## Literaturverzeichnis

- AMIN, A. / N. THRIFT, N. (1994): Living in the Global. - In: AMIN, A. / N. THRIFT [Hrsg.]: Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe. Oxford, S. 1-22
- ANTAL, B. (1991): Gehör schaffen für Verrückte. – In: gdi impuls, Heft 2/91, S. 3-11
- APOLTE, T. (1992): Politische Ökonomie der Systemtransformation. Gruppeninteressen und Interessenkonflikte im Transformationsprozess. Hamburg.
- ARGYRIS, C. / D. A. SCHÖN (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective, Reading (Mass.).
- ARGYRIS, C. / D. A. SCHÖN (1985): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective, Reading (Mass.).
- ASHEIM, B.T. / A. ISAKSEN (1997): Location, Agglomeration and Innovation: Towards Regional Innovation Systems in Norway? European Planning Studies 5, S. 299-330
- AUGUSTIN, G. / F. AUWECK / P. JAHNKE (1999): Informieren, Motivieren, Umsetzen – zur Aufgabe der Schulen der Dorf- und Landentwicklung. – In: SCHAFFER, F. / K. THIEME [Hrsg.]: Lernende Regionen. Organisation – Management – Umsetzung. Augsburg, S. 85-100
- BÄUMER, A. / R. HESSE (1999): Citymanagement in Cottbus. – In: Raumplanung 84, S. 56-60.
- BANDURA, A. (1976): Lernen am Modell. Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie. Stuttgart.
- BANDURA, A. (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart.
- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN [Hrsg.] (1998): Bilanzkonferenz 1998 – Entwicklungsimpulse durch Regionalmanagement, München.
- BISCHOF, A. / K. SELLE / H. SINNING (1996): Informieren, Beteiligen, Kooperieren – Kommunikation in Planungsprozessen, 2. Aufl., Dortmund.
- BLESSIN, B. (1997): Von der lernenden Organisation zur lernenden Region. Diskussionsbeiträge 8/1997 der Europäischen Forschungsstelle für den ländlichen Raum, Stuttgart.
- BROMMER, U. (1993): Schlüsselqualifikationen. Stuttgart.
- BRUCKMEIER, L. / A. KÄFER (2001): Das Lernfest 2000 in Bayern. - In: BAYER. STAATSMINISTERIUM FÜR UNTERREICHT UND KULTUS / KOORDINIERUNGSBÜRO LERNFEST IN BAYERN [Hrsg.]: Neue Wege in der Weiterbildung. Lernfeste in Bayern. Erfahrungen, Erfolge, Projektmanagement für Lernfeste in ‚Lernenden Regionen‘, München / Bad Tölz.
- BUTZIN, B. (1996): Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien? Eine kritische Wertung. - In: MAIER, J. [Hrsg.]: Bedeutung kreativer Milieus für die Regional- und Landesentwicklung, Heft 153 der Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, S. 9-38.
- BUTZIN, B. (2000): Netzwerke, Kreative Milieus und Lernende Region: Perspektiven für die regionale Entwicklungsplanung? – In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Heft 3 / 4 2000, S. 149-166.

- CAMAGNI, R. (1991): Innovation Networks: Spatial Perspectives. London, New York.
- CAMP, R. (1989): Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Milwaukee.
- CASSEL, D. [Hrsg.] (1997): Institutionelle Probleme der Systemtransformation. Band 254 der Schriften des Vereins für Socialpolitik. Berlin.
- CLAVAL, P. (1970): „Geographie als sozialwissenschaftliche Disziplin“ – In: BARTELS, D. [Hrsg.]: Wirtschafts- und Sozialgeographie, Köln / Berlin, S. 418-434.
- COOKE, I. (1996): The new wave of Regional Innovations Networks: Analysis, Characteristics and Strategy. - In: Small Business Economics, Heft 8/96, S. 1-13.
- CORRELL, W. (1964): Lernpsychologie - Grundfragen und pädagogische Konsequenzen. Donauwörth.
- DANIELZYK, R. / J. OSSENBRÜGGE (1996): Lokale Handlungsspielräume zur Gestaltung internationalisierter Wirtschaftsräume. – In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Heft 1-2/1996.
- DECKER, F. (1995): Bildungsmanagement für eine neue Praxis. Lernprozesse erfolgreich gestalten. Lichtenau.
- DE GEUS, A. P. (1988): Planning as Learning. - In: Harvard Business Review, Vol. 66, S. 70-74.
- DEUTSCH, K. W. (1973): Politische Kybernetik. Modelle und Perspektiven. Freiburg.
- DIE HAUPTSTADT DER SLOWAKISCHEN REPUBLIK BRATISLAVA (1998): Probleme und Vorhaben der Hauptstadt der SR Bratislava, Bratislava, unveröffentlichtes Manuskript.
- DRESCHER, A. / G. KÜHNLEIN (2000): Auf dem Weg zur lernenden Verwaltung. – In: VOP, Heft 7-8/00, S. 13-16.
- DUNCAN, R. / A. WEISS (1979): Organizational Learning: Implications for Organizational Design. - In: STAW, B. [Hrsg.]: Research in Organizational Behavior. Vol. 1, Greenwich, S. 75-123.
- EBERT, R. (1999): „Künste ziehen an“ – Kultur im Stadtmarketing. – In: RaumPlanung 86, S. 173-179.
- EBRD: Transition Report 2000.
- EDELMANN, W. (1986), Lernpsychologie, 2. Aufl., München u. Weinheim.
- EDQUIST, C. (1997): Systems of Innovation Approaches – Their Emergence and Characteristics. - In: EDQUIST, C. [Hrsg.]: Systems of innovation: technologies, institutions and organizations. London / Washington, S. 1-35.
- ETZIONI, A. (1975): Die aktive Gesellschaft. Opladen.
- FABMANN, H. / E. LICHTENBERGER (1995): Phänomene der Transformation: Eine Zusammenfassung. - In: FASSMANN, H. / E. LICHTENBERGER [Hrsg.]: Märkte in Bewegung. Metropolen und Regionen in Ostmitteleuropa. Wien u.a., S. 229-244.
- FASSMANN, H. (1997): Regionale Transformationsforschung, Theoretische Begründung und empirische Beispiele. - In: MAYR, A. [Hrsg.]: Regionale Transformationsprozesse in

Europa. Heft 44 der Beiträge zur Regionalen Geographie des Instituts für Länderkunde, Leipzig, S. 30-54.

FIOL, C. M. / M. A. LYLES (1985): Organizational Learning. - In: Academy of Management Review, Vol 10, S. 803-813.

FLORIDA, R. (1995) Toward the Learning Region. – In: Futures 27, S. 527-536.

FROMHOLD-EISEBITH, M. (1995): Das “kreative Milieu” als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung: Forschungstrends und Erfassungsmöglichkeiten. - In: Geographische Zeitschrift 83, S. 30-47.

FRIEDRICHS, J. (1978): Stadtentwicklungen in kapitalistischen und sozialistischen Ländern, Reinbeck.

FRIEDRICHSDORFER BÜRO FÜR BILDUNGSPLANUNG [Hrsg.] (1994): Lernende Region. Kooperationen zur Verbindung von Bildung und Beschäftigung in Europa. Salzgitter/Berlin.

FRITSCH, M. U.A. (1998): Regionale Innovationspotentiale und innovative Netzwerke. - In: Raumforschung und Raumordnung, Heft 4/98, S. 243-251.

FUNKE, U. (1994): Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption. - Heft 68 der „Neuen Schriften des deutschen Städtetages“, Mainz.

GAGNÉ, R. M. (1980): Die Bedingungen des menschlichen Lernens. 5. Aufl. Hannover.

GAIRING, F. (1996): Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Weinheim.

GARTEN, H.-K. [Hrsg.] (1977): Diagnose von Lernprozessen. Braunschweig.

GARRAT, B. (1990): Creating a Learning Organization. Cambridge.

GARVIN, D. (1994): Das lernende Unternehmen. Nicht nur schöne Worte - Taten zählen. In: Harvard Business manager Heft 1 / 94, S. 74-84.

GEISELHARDT, H. (2001): Das lernende Unternehmen im 21. Jahrhundert – Wissen produzieren, Lernprozesse initiieren in virtuellen Realitäten agieren. Wiesbaden.

GIDDENS, A. (1984): Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung. Frankfurt u.a.

GNAHS, D. (1997): Die lernende Region als Bezugspunkt regionaler Weiterbildungspolitik. - In: DOBISCHAT, R. / R. HUSEMANN [Hrsg.]: Berufliche Bildung in der Region. Zur Neubewertung einer bildungspolitischen Gestaltungsdimension, Berlin, S. 25-38.

GOETZ, K. (1995): Ein neuer Verwaltungstyp in Mittel- und Osteuropa? Zur Entwicklung der postkommunistischen öffentlichen Verwaltung. - In: WOLLMANN, H. / H. WIESENTHAL / F. BÖNKER [Hrsg.] (1995): Transformation sozialistischer Gesellschaften: Am Ende des Anfangs. Opladen. S. 538-553.

GÖTZ, R. (1998): Weitere Theorien der ökonomischen Transformation: Die Rolle der Institutionen. - In: Osteuropa, 48. Jg. Heft 11-12 / 98, S. 1086-1100.

GRABOW, B. / B. HOLLBACH-GRÖMIG (1998): Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz. Heft 25 der Difu-Beiträge zur Stadtforschung, Berlin.



- GRESCHNER, J. (1996): Lernfähigkeit von Unternehmen. Grundlagen organisationaler Lernprozesse und Unterstützungstechnologien für Lernen im strategischen Management. Frankfurt /M. u.a.
- GSCHWANDTNER, H. (1979): Pädagogische Erfolgskontrolle im Unterricht. Berlin.
- GÜLDENBERG, S. (1996): Lernen als Individuum, als Gruppe und als Organisation - das Netzwerk der Lernenden Organisation aus Sicht eines Orchesters. - In: SCHATZ, R. [Hrsg.]: Netzwerke als Basis der lernenden Organisation. Bonn u.a. S. 19-42.
- GÜLDENBERG, S. / ESCHENBACH, R. (1996): Organisatorisches Wissen und Lernen. - In: zfo, Heft 1/96, S. 4-8.
- HANTSCHER, R. / THARUN, E. (1980): Antropogeographische Arbeitsweisen. Braunschweig.
- HASELOFF, O. W. / E. JORSWIECK (1970): Psychologie des Lernens.- Methoden, Ergebnisse, Anwendungen. Berlin.
- HASSINK, R. (1997): Die Bedeutung der Lernenden Region für die regionale Innovationsförderung. - In: Geographische Zeitschrift Heft 2+3 / 97, S. 159-173.
- HAUSMANN, U. (1996): Innovationsprozesse von produktionsorientierten Dienstleistungsunternehmen und ihr räumlich-sozialer Kontext. Dissertation No. 1750, Universität St. Gallen. Bamberg.
- HEDBERG, L. (1981): How Organizations Learn and Unlearn. – In: NYSTROM, P. / W. STARBUCK [Hrsg.]: Handbook of Organizational Design, Vol. 1. Oxford, S. 3-27.
- HEINZ, W. (1995): Öffentliche und private Akteure - Kooperation oder Konfrontation? - In: MAYER, J. / EPPINGER, J. [Hrsg.] (1995): Planen für städtische Räume. Welche Probleme stellen sich für die Städte in Mittel- und Osteuropa. Band 51 / 94 der Loccumer Protokolle. Loccum, S. 135-146.
- HELBRECHT, I. (1994): Stadtmarketing - Konturen einer kommunalen Stadtentwicklungspolitik, Berlin.
- HELLSTERN, G.-M. (1988): Können Institutionen lernen? Wissensstrukturen, Informationsprozesse und Transfermechanismen in der Kommunalverwaltung. Frankfurt / M.
- HOFBAUER, W. (1992): Lernfähige Unternehmen für das Jahr 2000: Die Evolution von Kultur und Strategie. – In: zfo, Heft 5/92, S. 304-310
- HONERT, S. (1991): Stadtmarketing und Stadtmanagement, S. 396. – In: Der Städtetag, Heft 6/1991, S. 349-401.
- HORVATH, GY. ET AL. (1995): Pécs városfejlesztési koncepciója (*Stadtentwicklungskonzept für Pécs*), Pécs.
- HÜHOLDT, J. (1993): Wunderland des Lernens. Lernbiologie, Lernmethodik, Lerntechnik. 8. Aufl. Bochum.
- HUNZIKER, A. / RAHMANN, F. (1998): Benchmarking fördert eine neue Verwaltungskultur. – In: VOP, Heft 6/98, S. 20-24.
- ISARD, W. / T. REINER (1970): Regionalforschung: Rückschau und Ausblick. – In: BARTELS, D. [Hrsg.]: Wirtschafts- und Sozialgeographie, Köln / Berlin, S. 435-450.

- JANSEN, D. / K. SCHUBERT [Hrsg.] (1995): Netzwerke und Politikproduktion. Konzepte, Methoden, Perspektiven. Marburg.
- JELINEK, M. (1979): Institutionalizing Innovations. A Study of Organizational Learning Systems, New York u.a.
- JEZEK, J. [Hrsg.] (2001): Ausgewählte Probleme der Stadt- und Regionalentwicklung – Beiträge in Verbindung mit der Internationalen Konferenz „10 Jahre der Forschungsstelle für Regionalentwicklung Region 2001, Cheb.
- KAISER, N. W. / G. H. MAMMEN (1999): Lernende Regionen – ein Modell für den Einstieg am Beispiel der Stadt Ansbach. – In: zfo, Heft 2/99, S. 95-100.
- KEHLER, A. / NIELSEN, L. U.A. (1998): Regional Development and Institutional Thickness in the Podravje Region. Unveröffentlichtes Manuskript, Kopenhagen.
- KIRSCH, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. München.
- KIWIT, D. / ST. VOIGT (1995): Überlegungen zum institutionellen Wandel unter Berücksichtigung des Verhältnisses interner und externer Institutionen. - In: ORDO, 46/95, S. 117-148.
- KLEMM, U. (2001): Die „Lernende Region“. – In: ProRegio, Heft 26-27/2001, S. 30-37.
- KNIELING, J. (1994): Intermediäre Organisationen und kooperative Regionalentwicklung. – In: RuR, Heft 2/94, S. 116-126.
- KOCH, J. (1994): Die Lernende Region – Ein Modell für die Bewältigung des technischen und Wirtschaftlichen Wandels. – In: FRIEDRICHSBORGER BÜRO FÜR BILDUNGSPLANUNG [Hrsg.]: Lernende Region. Kooperationen zur Verbindung von Bildung und Beschäftigung in Europa. Salzgitter/Berlin, S. 41-50.
- KÖNIG, K. (1993): Die Transformation der öffentlichen Verwaltung: Ein neues Kapitel der Verwaltungswissenschaft. - In: PITSCHAS, R. [Hrsg.], Verwaltungsintegration in den neuen Bundesländern, Berlin, S. 29-46.
- KOLLMORGEN, R. (1994): Auf der Suche nach Theorien der Transformation. Überlegungen zu Begriff und Theoretisierung der postsozialistischen Transformationen. - In: Berliner Journal für Soziologie 4 (3), S. 381-399.
- KONKEN, M. (1996): Stadtmarketing: eine Vision wird Realität, Limburgerhof.
- KONKEN, M. (2000): Realität einer Vision. Stadtmarketing – der exakte Weg ist das Ziel, S. 38. – In: AKP (Fachzeitschrift für Alternative Kommunal Politik), Heft 6/2000, S. 36-38.
- KREISAMT DER SR IN BRATISLAVA (1998): Analyse der Wirtschafts- und Sozialentwicklung des Kreises Bratislava, unveröffentlichtes Manuskript.
- KREIBIG, V. / E. SCHREIBER (1994): Systemtransformation in Ostdeutschland sowie in anderen mittel- und osteuropäischen Staaten – zurückgenommene Industrialisierung versus technologischer Modernisierung. - In: BIESZCK-KAISER, A. / LUNGWITZ, R.-E. / PREUSCHE, E. [Hrsg.] Transformation – Privatisierung - Akteure, München.
- KREBSBACH-GNATH, C. (1996): Organisationslernen: Theorie und Praxis der Veränderung. Wiesbaden.
- LEICHTLE, B. (1996): Lust auf Planungsergebnisse mit Zukunft. - In: Disp 124 / 96, S. 35- 42.

- 
- LESCHKE, M. / D. SAUERLAND (1993): Der Weg zu Marktwirtschaft und Demokratie. Münster / Hamburg.
- LITTLE, A. D. (1997): Management von Innovation und Wachstum. Wiesbaden.
- LÖSCH, D. (1996): Der Weg zur Marktwirtschaft – Strategiediskussion im Lichte der transformationspolitischen Erfahrungen. - In: KAMINSKI, H. [Hrsg.]: Von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft. Transformationspolitische Konzepte, ausgewählte Länderberichte, spezifische transformationspolitische Themenstellungen. Frankfurt / Main u.a., S. 19-41.
- MAIER, J. ET. AL. (1993): Abschlußbericht des Geländepraktikums im Wahlfach „Standort- und Gewerbeplanung“ zum Thema „Gewerbeplanung in der Stadt Pécs / Ungarn, Bayreuth.
- MAIER, J. / F. OBERMAIER (1999): Kreative Milieus und Netzwerke – neue Erklärungs- und Strategieansätze der Regionalentwicklung sowie deren empirische Überprüfung anhand von Fallstudien in Bayern. – Endbericht des Forschungsprojektes im DFG-Schwerpunktprogramm „Technologischer Wandel und Regionalentwicklung in Europa 1997-1998, Bayreuth.
- MAIER, J. / F. OBERMAIER (2000): Regionalmanagement in der Praxis: Erfahrungen aus Deutschland und Europa, Chancen für Bayern. Herausgegeben vom Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen, München.
- MAIER, J. / A. RÖSCH / A. WEBER (1996): Einführung, oder: das ‚kreative Milieu‘ in Wissenschaft und Politik. - In: MAIER, J. [Hrsg.]: Bedeutung kreativer Milieus für die Regional- und Landesentwicklung. Heft 153 der Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung der Universität Bayreuth, Bayreuth, S. 1-8.
- MAIER, J. / P. SCHLÄGER-ZIRLIK (2001): Stadtmarketing von Bayreuth, Heft 200 der Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Bayreuth.
- MAIER, J. U.A. (1998): Stadt-Umland-Fragen und Städtemarketing als Forschungsgegenstände – Übertragbarkeit von Erkenntnissen aus Deutschland auf die Situation der Transformationsländer? – In: MAIER, J. [Hrsg.]: Stadtmarketing und Stadtumland-Entwicklung in den Transformationsländern. Heft 166 der Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Bayreuth, S. 1-7
- MAIER, J. U.A. (2001): Einzelhandels-Großprojekte und Wirtschaftsgeographie, Ergebnisse des 9. Jahrestreffens des Internationalen Forschungsfünfecks der Universitäten Bayreuth, Bratislava, Maribor, Pécs und Plzen, Bayreuth.
- MAIER, J. / A. WEBER / A. ZUBER (2000): Benchmarking auch in der Regionalpolitik? Was kann das Marketing für öffentliche Güter von den Erfahrungen der Privatwirtschaft lernen? – In: MAIER, J. [Hrsg.]: Benchmarking auch in der Regionalpolitik? Beiträge in Verbindung mit dem Internationalen Kolloquium am 18.2.2000 an der Universität Bayreuth, Heft 191 der Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Bayreuth. S. 1-10
- MALMBERG, A. / Ö. SÖLVELL / I. ZANDER (1996): Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness, - In: Geografiska Annaler 78 B, S. 85-97.
- MARCH, J. / J. P. OLSEN (1975): The uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity, S. 157. – In: European Journal of Political Research, Vol. 3, S. 147-171.

- MARCH, J. / J. P. OLSEN (1976): Organizational Learning and the Ambiguity of the Past. In: MARCH, J. / J. P. OLSEN [Hrsg.]: Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen u.a., S. 54-68.
- MAYNTZ, R. (1993): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. – In: Politische Vierteljahresschrift – Sonderheft 24, S. 39-56.
- MAYNTZ, R. (1997): Soziale Dynamik und politische Steuerung. Theoretische und methodologische Überlegungen. Frankfurt am Main / New York.
- MAYRING, P. (1993): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zum qualitativen Denken. 2. überarbeitete Auflage, Weinheim.
- MEFFERT, H. (1989): Städtemarketing - Pflicht oder Kür, S. 275 - In: Planung und Analyse, 8/89, S.273-280.
- MERKEL, W. (1994): Systemwechsel: Probleme der demokratischen Konsolidierung in Ostmitteleuropa. – In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft B 18-19/94, S. 3-11.
- METTLER-MEIBOM, B. (1980): Grundzüge einer regionalen Regionalpolitik. – In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 5/80, S. 273-282.
- MILLARD, F. (1999): Polish Politics and Society, London / New York.
- MILLER, M. (1986): Kollektive Lernprozesse. Studien zur Grundlegung einer soziologischen Lerntheorie. Frankfurt / M.
- MORGAN, G. (1986): Images of Organization, London.
- MORGAN, K. (1995): The Learning Region; Institutions, Innovation and Regional Renewal. Department of City and Regional Planning, University of Wales, Paper in Planning Research No. 157, Cardiff
- MORGAN, K. (1997): The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal. - In: Regional Studies, Vol. 31.5, S. 491-503.
- MÜLLER, M. (2000): Die Wirtschaft der Zukunft. – Unveröffentlichter Vortrag beim Stadtmarketing-Kongress Baden-Württemberg in Stuttgart am 12.7.2000.
- MÜLLER-STEWENS, G. / G. PAUTZKE (1994): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen. In: SATTELBERGER, T. [Hrsg.]: Die lernende Organisation. Wiesbaden, S: 183-206.
- NOTHELFER, R. (1999): Lernen in der Organisation: Individualer Wissenserwerb und soziale Wissensverbreitung. – In: zfo Heft 4/99, S. 207-213.
- OINAS, P. / S. VIRKALLA (1997): Learning, Competitiveness and Development; Reflections on the Contemporary Discourse on „Learning Regions“. - In: ESKELINEN, H. [Hrsg.]: Regional Specialisation and Local Environment - Learning and Competitiveness. Stockholm, S. 263-277.
- OSTERLOH, M. / J. FROST (1996): Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden.
- PAPPI, F. U. (1987): Methoden der Netzwerkanalyse, München.
- PAUL, G. (1994): Organisationsentwicklung - Verwaltungen helfen sich selbst, Stuttgart.

- PAUTZKE, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München.
- PAWLOWSKY, P. (1992): Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: STAEHLE, W.H./P. CONRAD [Hrsg.]: Managementforschung 2. Berlin u. New York., S. 177-238.
- PFAFFENBACH, C. (2000): Die Transformation des Handelns – Untersuchungen zur sozialen und räumlichen Mobilität in Westpendlergemeinden Südthüringens. Unveröffentlichte Habilitationsschrift, Bayreuth.
- PIAGET, J. (1985): Meine Theorie der geistigen Entwicklung, Frankfurt.
- PLASSMANN, R. (2000): Kommt jetzt für die Städte der totale Wettbewerb? – In: Der Städtetag, Heft 6/2000, S. 36-41.
- PROBST, G. J. B. / B. S. T. BÜCHEL (1994): Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden.
- PÜTZ, R. (1998a): Einzelhandel im Transformationsprozess: das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen, Passau.
- PÜTZ, R. (1998b): Polen im Transformationsprozess. - In: Geographische Rundschau, Heft 1/1998, S. 4-11.
- RAFFÉE, H./ WIEDMANN, K. P. (1980) Nicht-Kommerzielles Marketing - ein Grenzbereich des Marketing? In: Betriebswirtschaftliche Forschung.
- REHINCER, R. (1997): New challenges for urban planning in Central and Eastern Europe, S. 71. – In: KOVÁCS, Z. / R. WIEBNER [Hrsg.]: Prozesse und Perspektiven der Stadtentwicklung in Ostmitteleuropa, Heft 76 der Münchner Geographischen Hefte, Passau, S. 63-71.
- REISSIG, R. (1994): Transformation – Theoretisch-konzeptionelle Ansätze und Erklärungsversuche. - In: Berliner Journal für Soziologie 4 (3), S. 323-343.
- SANDER, H. (1993): Wirtschaftliche Transformation in Osteuropa. Zwischen Stabilisierung und Restrukturierung. - In: BROCKE, L. / I. HAUCHLER [Hrsg.]: Entwicklung in Mittel- und Osteuropa. Über Chancen und Risiken der Transformation. o. O. S. 79-115.
- SCHÄFER, H. / AREND, M. (1997): Know-how-Transfer im Bereich "regionale Entwicklung". - In: Dips 130 / 97, S. 22-29.
- SCHAFFER, F. / K. THIEME (1999): Lernende Regionen. Organisation – Management – Umsetzung, Augsburg.
- SCHALLER, U. (1993): City-Management, City-Marketing, Stadtmarketing. Allheilmittel für die Innenstadtentwicklung? Erläutert an ausgewählten Beispielen unter besonderer Berücksichtigung der Stadt Coburg. Diplomarbeit. Bayreuth, Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, H. 129
- SCHEFF, J. (1999): Lernende Regionen. Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen, Wien.
- SCHEIN, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. - In: Sloan Management Review, Vol 25, S. 3-16.

- SCHERMER, F. J. (1991): Lernen und Gedächtnis. Stuttgart u.a.
- SCHEURER, S. / ZAHN, M. (1998): Organisationales Lernen – von den theoretischen Grundlagen zur praktischen Umsetzung. – In: zfo, Heft 3/98, S. 174-180
- SCHLÄGER, P. (1996): Regionale Entwicklungskonzepte – ein Weg auch der ungarischen Regionalpolitik?, Heft 157 der Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Bayreuth.
- SCHNEIDER, U. (1993): Ein Marketingkonzept für die Stadt- und Regionalpolitik. – In: Neues Archiv, Heft 2/1993, S. 90-104.
- SCHOLZ, C. (2000): Strategische Planung oder Marketing? – Ein Plädoyer für die Differenzierung zwischen öffentlichen und privaten Aufgaben. – In: AKP (Fachzeitschrift für Alternative Kommunal Politik), Heft 6/2000, S. 39-41
- SCHON, D. (1973): Die lernende Gesellschaft, London.
- SCHRÖDER, H. (1995): Studienbuch Allgemeine Didaktik. Grund- und Aufbauwissen zu Lernen und Lehren im Unterricht, München.
- SCHÜLLER, A. (1992): Ansätze einer Theorie der Transformation. - In: Ordo (=Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft), Band 43, S. 35-63.
- SCHULZ-NIESWANDT, F. (1994): Die „social welfare policy matters“-These unter Betrachtung komparativer Wirtschafts- und sozialgeographischer Aspekte. Band 13 der Reihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Weiden / Regensburg.
- SELLE, K. (1997): Planung und Kommunikation. - In: Disp 129 / 97, S. 40-47.
- SENGE, P. M. (1998): Die fünfte Disziplin- Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart.
- SHRIVASTAVA, P. (1983): Typology of Organizational Learning Systems. - In: Journal of Management Studies, Vol. 20, S. 7-28.
- SIMON, H. (1969): The Sciences of the Artificial, Cambridge.
- STAEHLE, W. H. (1991): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6. Aufl. München.
- STAHL, T. (1994): Auf dem Weg zur Lernenden Region. - In: FRIEDRICHSBORGER BÜRO FÜR BILDUNGSPLANUNG [Hrsg.]: Lernende Region; Kooperationen zur Verbindung von Bildung und Beschäftigung in Europa. Dokumentation Europäisches Seminar in Berlin, 23.-24.9., S. 22-35.
- STATISTISCHES AMT DER KREISVERWALTUNG DER SR IN BRATISLAVA (1998): Statistisches Jahrbuch der Hauptstadt der SR Bratislava 1997, Bratislava.
- STATISTISCHES AMT DER STADT PLZEN (1998): Statistisches Jahrbuch der Stadt Plzen 1997, Plzen.
- STATISTISCHES AMT DES KOMITATS BARANYA (1998): Statistisches Jahrbuch des Komitats Baranya 1997, Pécs.
- SUNDHAUSSEN, H. (1995): Die ‚Transformation‘ Osteuropas in historischer Perspektive. – In: WOLLMANN, H. [Hrsg.]: Transformation sozialistischer Gesellschaften, Opladen, S. 77-92.

- SZELÉNYI I. (1983): Urban Inequalities under State Socialism, Oxford.
- SZELÉNYI, I.(1996): Cities under Socialism - and After. - In: ANDRUSZ G. / M. HARLOE / I. SZELÉNYI [Hrsg.]: Cities after Socialism. Urban and Regional Change and Conflict in Post-Socialist Societies. Oxford u.a., S. 286-317.
- THOMPSON, J. (1967): Organizations in Action, New York.
- TÖPFER, A. / R. MÜLLER (1988): Marketing im kommunalen Bereich – Sinn oder Unsinn? – In: Der Städtetag, Heft 11/1988, S. 741-746
- VOGEL, H.-J. (1996): Öffentliche Verwaltung als Lernende Organisation - Bestand, Notwendigkeiten, Mittel und Wege zu einer lernenden öffentlichen Verwaltung. - In: SCHATZ, R. [Hrsg.]: Netzwerke als Basis der Lernenden Organisation. Bonn u.a. S. 193-220.
- WEBER, A. (2000): Stadtmarketing in bayerischen Städten und Gemeinden – Bestand und Ausprägungen eines kommunalen Instruments in den neunziger Jahren. – Heft 192 der Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Bayreuth.
- WENTZ, M. [Hrsg.] (1992): Planungskulturen. Frankfurt / New York.
- WILDEMANN, H. (1995): Ein Ansatz zur Steigerung der Reorganisationsgeschwindigkeit von Unternehmen: Die Lernende Organisation. – In: ZfB, 65/95, Ergänzungsheft 3, S. 1-23
- WILKESMANN, U. (1998): Lernen in Organisationen. Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen. Frankfurt / New York
- YIN, R. K. (1989): Case Study Research. Design and Methods. Newbury Park
- ZAPF, W. (1996): Die Modernisierungstheorie und unterschiedliche Pfade der gesellschaftlichen Entwicklung. - In: Leviathan 24 (1), S. 63-77.
- ZIRLIK, M. (1996): Die Evaluation organisatorischer Gestaltungsalternativen im Stadtmarketing. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie / Regionalplanung, Universität Bayreuth.
- ZUBER, A. (1999): Das Konzept der „Lernenden Region“ als neuer Weg in der Regionalentwicklung – Möglichkeiten und Probleme der Umsetzung dargestellt am Beispiel ausgewählter Branchen des verarbeitenden Gewerbes in der Region Oberfranken-Ost. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie / Regionalplanung, Universität Bayreuth.

#### Sonstige Quellen:

- INTERREG-PROJEKTUNTERLAGEN: Bisher unveröffentlichte schriftliche Ergebnisse der erarbeiteten schriftlichen Ergebnisse; Strukturanalyse, Stärken- und Schwächen-analyse, Visionen, Ziele und Leitbilder, Maßnahmen und Projekte für die Städte Bratislava, Maribor, Pécs und Plzen, sowie Protokolle der Arbeitsgruppensitzungen innerhalb des INTERREG-Projektes

## Liste der Gesprächspartner bei den Expertengesprächen

### In Bratislava

Hr. Ing. Arch Martin Arpás, Magistrat Bratislava, Abt. Raumplanung  
 Fr. Mgr. Maria Demeterova, Magistrat Bratislava, Vizebürgermeisterin  
 Fr. Ing. Brigita Gieserova, Abteilungsleiterin für Außenwirtschaft der IHK Bratislava  
 Hr. Dr. Pavol Minarik, Magistrat Bratislava, Vizebürgermeister

### In Maribor

Fr. Dubravka, Direktorin der IHK Maribor  
 Fr. Viljenka Godina, Direktorin des Wirtschaftsinstituts Maribor (EIM)  
 Fr. Karin Jurse, Abteilung für Wirtschaft bei der Stadt Maribor  
 Fr. Heda Lesnik, Mitarbeiterin der IHK Maribor  
 Fr. Dr. Lucka Lorber, Generalsekretärin der Universität Maribor  
 Hr. Ljubo Misić, Direktor des Amtes für Planung und Städtebau der Stadt Maribor  
 Hr. Prof. Dr. Vilibald Premzl, Leiter der Fakultät für Bauwesen und Ex-Vizebürgermeister  
 Hr. Mag. Joce Protner, Vizebürgermeister der Stadt Maribor  
 Hr. Vladimir Rudl, Direktor der Mariborer Entwicklungsagentur (MRA)

### In Pécs:

Hr. András Péter Buzás, Unternehmer  
 Fr. Kata Dobay, Projektmanagerin in der Regionalen Entwicklungsagentur Süd-Transdanubien  
 Hr. Tibor Gonda, Abgeordneter der Stadtverwaltung, Vorsitzender im Wirtschaftsausschuss der Stadt Pécs  
 Hr. László Janivics, Vizedirektor des Arbeitsamtes im Komitat Baranya  
 Hr. Robert Kiss, Tourismusbüro des Komitats Baranya  
 Dr. Gabriella Kraft Somogyi, Bereich Regional- und Stadtmarketing im Ungarischen Regionalforschungszentrum Pécs  
 Dr. Gábor Schmidt, Juristischer Fachleiter im Bürgermeisteramt der Stadt Pécs  
 Dr. Tamás Sikfői, Direktor der IHK Pécs / Baranya  
 Hr. János Szász, Leiter der Europäischen Entwicklungsagentur Pécs  
 Fr. Réka Vágvolgyi, Marketingdirektorat der Ungarischen Tourismus AG

### In Plzen:

Hr. Charvat, Amerikanisches Zentrum in Plzen  
 Fr. Ing. Jana Klementova, BIC Plzen – Unternehmens- und Innovationszentrum  
 Hr. Jaroslav Krubicka, Präsident der Gewerkschaftskonfederation in Plzen  
 Hr. Libal, Kulturabteilung im Magistrat der Stadt Plzen  
 Hr. (?), Pressesprecher der Firma Plzener Urquell  
 Hr. Ing. Petr. Osvald, Magistrat der Stadt Plzen, Europazentrum  
 Hr. Karel Samec, Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Firma Skoda  
 Fr. Soukupova, zuständig für Außenbeziehungen (Partnerstädte) im Magistrat der Stadt Plzen  
 Fr. Miluse Svarcová, Wirtschaftskammer Plzen  
 Hr. Ing. Evzen Vanek, Pzensky Holding  
 Hr. Ing. Filip Uhlik, Leiter der regionalen Entwicklungsagentur Plzen  
 Fr. Ing. Růžka Záhová, Pressesprecherin des Magistrats der Stadt Plzen, Abteilung Öffentlichkeitsarbeit



**Leitfragenentwurf für die Expertengespräche**

(je nach Gesprächspartner modifiziert)

***Fragen zur jeweiligen Institution speziell***

1. Wo lagen die Berührungspunkte bei der Einführung eines Stadtmarketing in [Maribor, Pécs, Plzen, Bratislava] mit ihrer Institution? Wer ist/war bei der Einführung eines Stadtmarketing wirklich beteiligt (nicht nur durch Konsultation)?
2. Welche Faktoren sind für die Realisierung von Neuerungen in Ihrem Amt/Behörde bedeutsam? Welche Probleme treten bei der Umsetzung von Neuerungen auf?
3. Hat Ihre Institution Kooperationspartner innerhalb der Stadt, in der (Wirtschafts-)Region, im Land, in Europa, Global? Woher beziehen Sie Informationen über Neuerungen in den jeweiligen Bereichen? (Stichwort Umfeldmonitoring)

***Fragen zur Stadt allgemein***

4. Wie würden Sie [Maribor, Pécs, Plzen, Bratislava] als Standort beschreiben im Hinblick auf die Wirtschaft, den Arbeitsmarkt, die Mentalitäten/Einstellungen, das kulturelle und kreative Umfeld?
5. Was halten Sie für die Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken von [Maribor, Pécs, Plzen, Bratislava]?
6. Wie wird Ihrer Meinung nach die weitere Entwicklung in Zukunft verlaufen?
7. Welche Voraussetzungen müssten gegeben sein / geschaffen werden, um die Innovationsfähigkeit / Anpassungsfähigkeit der kommunalen Akteure zu verbessern?
8. Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von Kontakten bzw. Kooperationen mit innovativen Akteuren bzw. Entscheidungsträgern in der Region ein? Glauben Sie, dass Stadtmarketing hier ein geeignetes Instrument ist?
9. Wie haben sich die Kontakte / Kooperationen ergeben und wodurch werden sie aufrecht erhalten? (formeller oder informeller Aufbau von Netzwerkstrukturen, Gemeinsamkeiten)
10. Wer sind Ihrer Meinung nach wichtige treibende Kräfte bzw. Entscheidungsträger und worin liegt ihr Beitrag für die kommunale Entwicklung?

***Fragen zur Stadtentwicklung (Planung)***

11. Gibt es im Bereich der Stadtentwicklungsplanung eine Veränderung der Zielrichtung? Ist diese neue Zielrichtung in Form planerischer Beschlüsse (Leitbild, Entwicklungskonzept o.ä.) in schriftlicher Form fixiert?
12. Wer ist bei Veränderungen (welcher Art sind diese) eingebunden?
13. In der regionalpolitischen Diskussion wird Lernfähigkeit gesehen als ein „schnelles Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen“. Haben Sie Beispiele dafür in Ihrer Stadt / Institution?
14. Gibt es in [Maribor, Pécs, Plzen, Bratislava] regionale / lokale Lösungsansätze, wo ganz gezielt auf die Probleme vor Ort eingewirkt wird?
15. Gibt es eine gemeinsame konkrete Vision?
16. Gibt es eine Einbeziehung aller Personen und Institutionen und die ressortübergreifende Kooperation der Ämter in der Region?
17. Würden Sie behaupten können, in ihrer Stadt existiert so etwas wie „Aufbruchstimmung“, ein „Lernumfeld“, die Bereitschaft zu lernen? Wie äußert sich dieses? Können Sie ein Beispiel nennen?
18. Welche Akteure / Institutionen bringen wichtige Impulse und Ideen zur Veränderung der Stadt? (neue Mitwirkungsmöglichkeiten für Bürger, lokale Initiativen ...)

## **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Ferner erkläre ich, dass ich anderweitig mit oder ohne Erfolg nicht versucht habe, diese Dissertation einzureichen. Ich habe keine gleichartige Doktorprüfung an einer anderen Hochschule endgültig nicht bestanden.

Patricia Schläger-Zirlik

Röthenbach, 09. April 2002